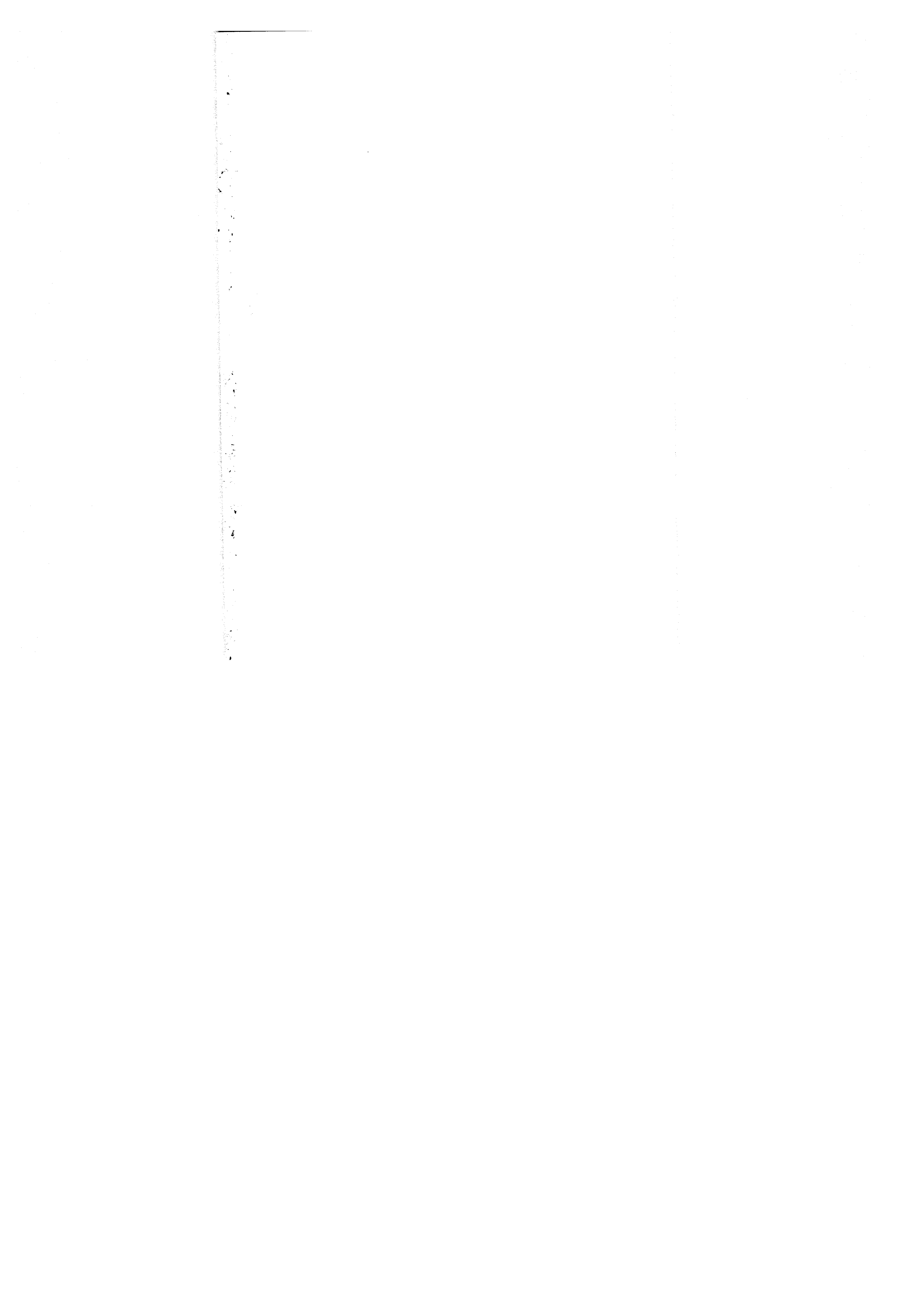
أساسيات الأعمال فى ظل العولمة

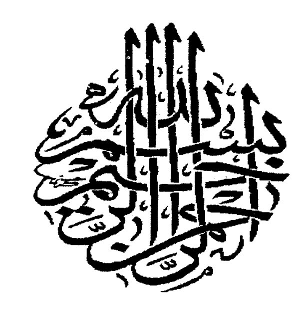
الدكتورة
نهال فريد مصطفي
أستاذ الاستثمار والتمويل
ورئيس قسم الإدارة
كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

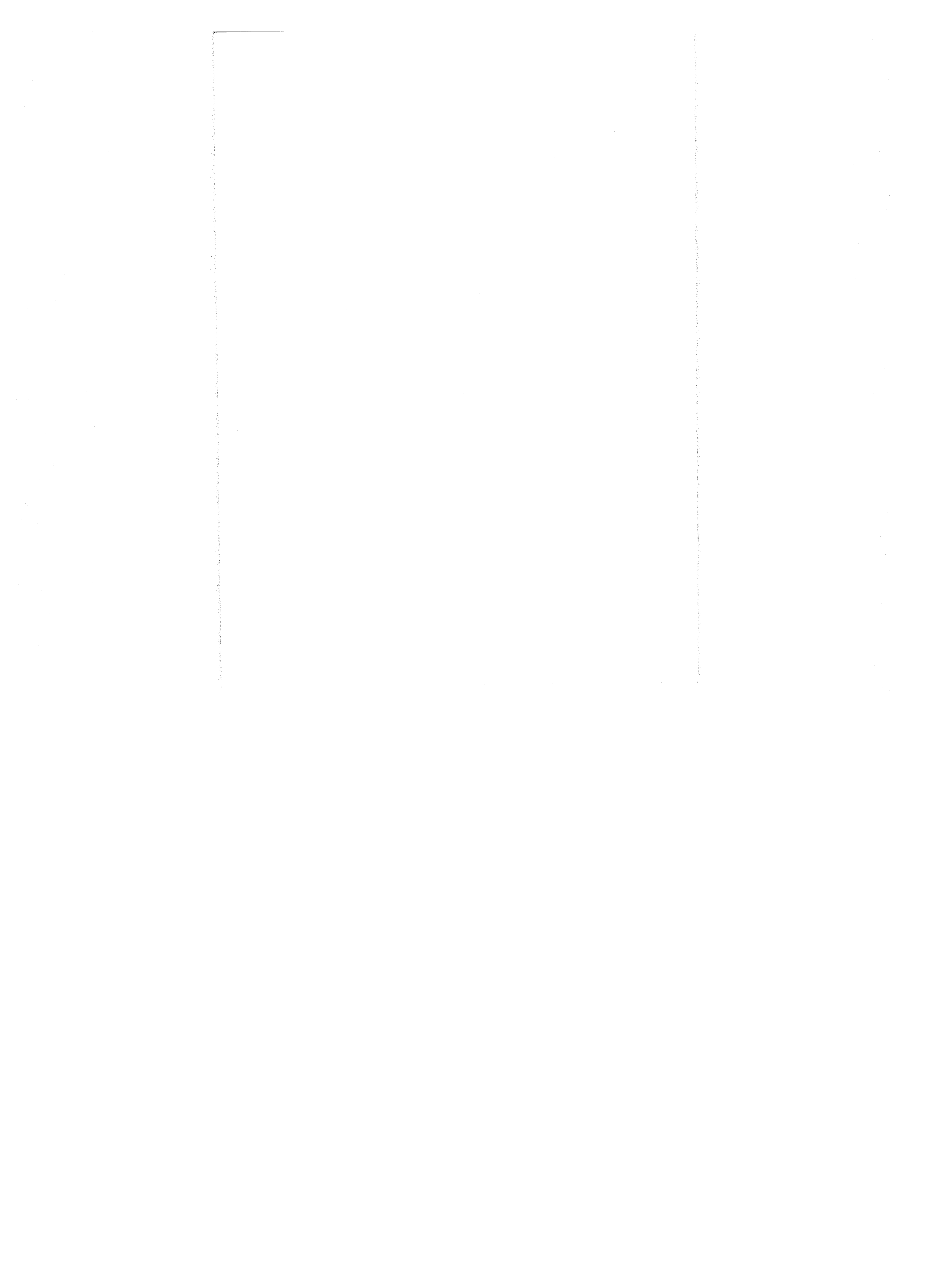
الدكتورة
نبيلة عباس
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة الإسكندرية

٢٠٠٥- ٢٠٠٦

ناشر وتوزيع
المكتب العربي الحديث
٤٨٤٩٤٨٩







مقدمة

تضطلع منظمات الأعمال المعاصرة بالكثير من المهام والوظائف وذلك فى ظل التطورات التى يشهدها القرن الحالى من تزايد التكتلات والتحالفات العالمية، وانتشار الشركات العملاقة ومتعددة الجنسية وقدرتها على إنتاج السلع والخدمات التى تمثل نصف ما ينتجه العالم ، كذلك تصل مساهماتها إلى ثلثى التجارة العالمية .

وتقوم منظمات الأعمال بإنتاج العديد من السلع والخدمات التى تشبع احتياجات الأفراد والمنظمات على السواء . والمنتج النهائى لهذه المنظمات قد يكون سلع ملموسة، أو خدمات غير ملموسة. كما أن السلع الملموسة قد تكون سلع تامة الصنع ، أو أجزاء نصف مصنوعة أو مواد خام تُعد مدخلات فى صناعة سلع وخدمات أخرى .

ويستهدف المرجع الحالى تحقيق هدفين أساسيين ، الأول هو التعريف الواضح والفهم المتعمق للمفاهيم المرتبطة بالأعمال، وتحليل قطاع الأعمال فى مصر ، كذلك توضيح مفهوم سياسة الإصلاح الاقتصادى التى يتم تطبيقها بغرض تحقيق التقدم الاقتصادى .

أما الهدف الثانى فيتمثل فى توضيح الوظائف المختلفة التى تؤديها منظمات الأعمال، وتوضيح أثر التطورات العالمية الحالية على كيفية أداء هذه الوظائف .

وبذلك يتيح هذا المرجع تغطية متكاملة للموضوعات الحديثة فى مجال الأعمال، ومن ثم فهو يقدم للطالب المعرفة الأساسية للموضوعات التى سوف يقوم بدراستها تباعاً عند تقدمه فى دراسته بكلية التجارة، مصحوبة بالأمثلة والتطبيقات العملية والرسوم التوضيحية .

ومن جملة القضايا الحديثة ذات الأهمية الحرجة فى ميدان الأعمال هى التجارة الالكترونية ، ونظم وتكنولوجيا المعلومات وكذلك بيئة الأعمال الدولية. لذلك سوف نخصص ثلاثة فصول مستقلة لشرح وتوضيح هذه القضايا لما لها من تأثير مباشر على أداء منظمات الأعمال .

ولتحقيق الأهداف السابقة فإن المرجع الحالى ينقسم إلى جزئين رئيسيين وأربعة عشر فصلاً يتم توضيحهم على النحو التالى :

الجزء الأول : بيئة الأعمال

الفصل الأول : التعريف بمنظمات الأعمال
الفصل الثانى : قطاع الأعمال فى مصر والخصخصة .
الفصل الثالث : المشروعات الصغيرة .
الفصل الرابع : بيئة الأعمال الدولية
الفصل الخامس : التجارة الالكترونية

الجزء الثانى : وظائف منظمات الأعمال

الفصل السادس : أساسيات التسويق
الفصل السابع : سلوك المستهلك
الفصل الثامن : الإنتاج وإدارة العمليات
الفصل التاسع : إدارة الموارد البشرية
الفصل العاشر : الشراء
الفصل الحادى عشر : أساسيات التمويل
الفصل الثانى عشر : نظم وتكنولوجيا المعلومات
الفصل الثالث عشر : إدارة رأس المال العامل
الفصل الثالث عشر : نظم وتكنولوجيا المعلومات

الفصل الرابع عشر : مصادر التمويل

ويأمل المؤلفان فى أن ينتفع بالكتاب كل من الطلبة والممارسين .

والله الموفق

المؤلفان ؟؟


الجزء الأول
بيئة الأعمال



مقدمة

يتضمن الجزء الأول بيئة الأعمال ، وينطوى هذا الجزء على خمس فصول أساسية هى التعريف بمنظمات الأعمال ، ثم قطاع الأعمال فى مصر ، والمشروعات الصغيرة ، كما يعرض هذا الجزء لبيئة الأعمال الدولية ، وكذلك التجارة الالكترونية .

ويستهدف الجزء الأول توضيح المفاهيم المرتبطة بالأعمال . وأهمية الأعمال وكذلك منظمات الأعمال ، كما يعرض لبيئة الأعمال الدولية ، وكذلك التجارة الالكترونية .

فمقدرة الأمم على رفع مستوى معيشة الأفراد وتحقيق الرفاهية لهم ، كذلك قدرتها على أن تحتل مركز مرموق فيما بين الدول ، يتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة منظماتها فى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات الأفراد من جهة ، وتكون قادرة على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية مما ينعكس على إجمالى الدخل القومى للدولة ومتوسط نصيب الأفراد .

والواقع أن منظمات الأعمال تؤثر فى المجتمع وتتأثر به ، فهى تؤثر فى المجتمع من خلال ما توفره من سلع وخدمات ، بينما تتأثر بالمجتمع من خلال مدى تقبل الأفراد لهذه السلع والخدمات ، والدور الذى تلعبه هذه المنظمات .

وتلعب منظمات الأعمال دوراً هاماً فى اقتصاديات الدول فى الوقت الحاضر خاصة مع تزايد الاتجاه لاقتصاديات السوق ، وكذلك الاتجاه المتزايد للعولمة .

والواقع أن الدول الذى تلعبه منظمات الأعمال يختلف باختلاف طبيعة النظام الاقتصادى المطبق من حيث أنواع المنتجات التى تقوم بانتاجها ، وكذلك القوى الاقتصادية المؤثرة فى قطاع الأعمال .

ولقد اتجهت العديد من الحكومات فى الكثير من الدول إلى تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادى لعل من أهمها ما عرف باسم الخصخصة. والتى تتخذ أشكالاً متعددة تتراوح ما بين البيع الكامل أو الجزئى للشركات العامة للجمهور إلى تخفيف القيود والعقبات التى تقلل من قدرة الإدارة على تشغيل المشروعات بفعالية .

ولقد مرت عملية التطور الاقتصادى بالعديد من المراحل تم عرضها فى هذا الجزء من المرجع ، كما سوف يتم عرض خصخصة إدارة شركات قطاع الأعمال العام .

وحيث أن المنظمات تواجه تحديات بالغة فى ظل بيئة ديناميكية معقدة ، فإن أى منظمة أعمال ترغب فى توسيع نطاق استثماراتها لابد وأن تقوم بتحليل بيئة العمل العالمية ، ومعرفة كيفية الاستثمار فيها ، ومتطلبات العمل فى كل بيئة خاصة. وبالتالى يعرض الفصل الرابع لعناصر بيئة الأعمال الدولية وأسباب قيام التجارة العالمية. كما يوضح الأشكال المختلفة للأعمال الدولية ، والتكتلات الاقتصادية العالمية ، والتى توضح للدارسين والممارسين أهمية فحص البيئة العالمية ، ودراستها حتى يمكن التعرف على الفرص الموجودة بها ، والتهديدات التى يجب تفاديها ، ولقد تغيرت مفاهيم الأعمال ،وطبيعة عمليات البيع والشراء منذ أن بدأت مفاهيم التجارة الالكترونية فى الانتشار .

والواقع أن التجارة الالكترونية تتضمن مفهوم ومعنى واحد وهو الاعتماد على الأساليب الالكترونية فى ممارسة الأنشطة التجارية الداخلية والخارجية .

ويعرض الفصل الرابع لأنشطة واتجاهات التجارة الالكترونية والمراحل التى مرت بها ، وكذلك منافعها ، والمشاكل المترتبة على ممارسات التجارة الالكترونية .

وبذلك يكون هذا الجزء قد أوضح مفاهيم الأعمال فى ظل سياسة الإصلاح الاقتصادى ، وفى ظل اختلاف بيئة الأعمال ، وكذلك فى ظل ممارسات التجارة الالكترونية .



الفصل الأول

التعريف بمنظمات الأعمال

مقدمة

تعيش معظم مجتمعات عالمنا اليوم ما يطلق عليه " بعصر الأعمال ". فتقدم الأمم وقدرتها على رفع مستوى معيشة أفرادها إنما يعتمد أساساً على قدرة المنظمات المختلفة على اشباع احتياجات ورغبات مستهلكيها بكفاءة وفعالية ، بل إن قدرة الدولة على تبوء مركز متقدم بين الدول يعتمد على مدى كفاءة منظماتها المختلفة على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية بهدف تحقيق الأرباح ، مما ينعكس في النهاية على إجمالى الدخل القومى للدولة ، ومتوسط نصيب الفرد من هذا الدخل .

وحتى على الصعيد الشخصى، فمن الصعب أن نتخيل أنفسنا نعيش بدون وجود منظمات تقوم بانتاج السلع والخدمات التى نحتاجها. فإذا فكرت فى مراجعة ما يحدث خلال يوم واحد فقط من حياتك، سوف تجد أن هناك العديد من الحاجات والرغبات والأنشطة التى تحتاج إلى القيام بها . ولكن لن يتم ذلك بسهولة إلا من خلال وجود جماعات منظمة تقوم بتوفير ما ترغبه من سلع وخدمات تساعدك على استمرار الحياة ، ومواجهة متطلبات الحياة اليومية واشباع حاجاتك للمأكل والملبس والأمان والراحة والتسلية والتنقل... الخ وما إلى غير ذلك من الحاجات .

والأكثر من ذلك فإن هذه المنظمات هى التى توفر لك فرص العمل المناسبة والتى تضمن لك حياة وظيفية مستقرة تبنى من خلالها أحلامك وتحقق طموحاتك ، وتشبع حاجتك لتحقيق الذات .

ولذلك فإن هناك علاقة اعتمادية Dependency بين المنظمات وأفراد المجتمع، يقوم كل طرف فيها بإمداد الطرف الأخر بشئ له قيمة. فالمنظمات تعتمد على الأفراد فى تسويق منتجاتها وخدماتها باعتبار أن هؤلاء الأفراد يشكلون الأسواق المختلفة التى تقوم المنظمات بخدمتها.

ولذلك فإن استمرار وبقاء ونمو المنظمات يعتمد على مدى تقبل الأفراد للدور الذى تلعبه هذه المنظمات . وبنفس المنطق فإن المنظمات تمد الأفراد بفرص العمل وتعطى لهم الأجور والحوافز التى تمكنهم من توفير حياة وظيفية مستقرة . ويعتمد الأفراد على المنظمات أيضاً فى توفير السلع والخدمات اللازمة لأشباع حاجاتهم .

ويجدر بالذكر أن تركيزنا فى عرض محتويات هذا المرجع سوف يكون على دراسة منظمات الأعمال حيث تكتسب أهمية خاصة فى عالمنا المعاصر لما لها من تأثير ملحوظ على الأفراد والمجتمعات بشكل عام ولما لها من دور فى تحقيق تقدم هذه المجتمعات . أما دراسة الأنواع الأخرى من المنظمات (وهى تسمى بالمنظمات العامة) فسوف نتركها للمراجع المتخصصة فى هذا الصدد .

مفهوم النظام الاقتصادى

إن الهدف الأساسى لهذا الفصل هو تعريف القارئ بمنظمات الأعمال من حيث طبيعتها وخصائصها وتصنيفاتها والدور الذى تلعبه فى اقتصاديات دول العالم فى الوقت المعاصر. ويتوقف الدور الذى تلعبه منظمات الأعمال فى أى مجتمع على النظام الاقتصادى الذى تعمل فيه ومدى الحرية المعطاه للأفراد والتجمعات فى مجالات امتلاك عوامل الانتاج المختلفة .

ويشير مفهوم النظام الاقتصادى إلى مجموعة القواعد الأساسية التى يتم توزيع موارد المجتمع وفقاً لها وبما يؤدى إلى اشباع احتياجات أفراد هذا المجتمع . وتعرف موارد المجتمع بأنها مجموع عوامل الإنتاج التى تستخدم لإنتاج السلع والخدمات اللازمة لاشباع احتياجات الأفراد . وتشمل عوامل الإنتاج كل من الارض والعمالة ورأس المال والمنظم .

وتشير " الأرض " إلى كل من الأراضي والثروات الطبيعية التى تحتويها ، بينما تشير " العمالة" إلى الموارد البشرية والقدرات الفنية والفكرية والبشرية .

ويقصد " برأس المال" اجمالى الأرصدة المالية المتاحة للاستثمار فى عمليات انتاج السلع والخدمات . أما العنصر الرابع من عناصر الانتاج وهو " المنظم" أى الفرد الذى يقوم بتنمية وابتكار الأساليب والطرق اللازمة لاستخدام العناصر الاقتصادية الأخرى بأقصى كفاءة ممكنة . وترجع أهمية هذا العنصر إلى أن المدير هو الذى يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة باقتناء الأصول والمواد وتشغيل العمالة والاستثمار فى الأصول الرأسمالية... وغيرها ولذلك فإن كفاءة استخدام عناصر الانتاج تتوقف فى الواقع على كفاءة المنظم أو المدير .

وتختلف الأنظمة الاقتصادية فى درجة الحرية المعطاه لأفراد المجتمع فى مجال امتلاك وتشغيل عوامل الانتاج وتوزيع الربح المتحقق من هذه العمليات . وعادة يمكن التفرقة بين نوعين من الأنظمة وذلك على النحو التالى :

أ – النظام الاقتصادى الموجه

حيث يزداد دور الدولة فى تخطيط عملية استغلال وتشغيل عوامل الانتاج المختلفة وبشكل مركزى وتمتلك الدولة الجزء الأكبر من الأنشطة الاقتصادية داخل المجتمع . ويتفاوت دور الدولة – فى هذا الصدد- حسب النظام المتبع حيث ساد لفترة طويلة من الزمن النظام الشيوعى فى بعض الدول وسادت فيه الملكية العامة لعوامل الانتاج وتشغيلها وتوزيع عوائد التشغيل بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية .

وقد تناقص عدد الدول التى تطبق هذا النظام وخاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتى وتفكك دول الكتلة الشرقية واتجاه الصين وكوبا إلى إعطاء المزيد من الحريات الاقتصادية . ويظهر أيضا تدخل الدول فى ظل الأنظمة الاشتراكية ولكن يقتصر هذا التدخل فى هذه الحالة على المشروعات الحيوية والهامة مثل مشروعات النقل والاتصالات والرعاية الصحية ...الخ.

ويُطبق النظام الاشتراكى فى العديد من الدول مثل السويد وبريطانيا وفرنسا والهند . ولكن حتى فى هذه الدول فإن هناك اتجاها متزايداً نحو التخصصية أى نحو تقلص دور الدولة فى تملك هذه الوحدات الاقتصادية وتحويلها إلى ملكية القطاع الخاص . وهذا ما تتجه إليه مصر فى الوقت الحاضر .

ب - النظام الاقتصادى الحر

فى ظل هذا النظام فإن جميع قرارات توظيف عوامل الانتاج تُتخذ بواسطة أصحاب الملكية من الأفراد . وهنا تعمل آليات السوق بشكل يسمح بإنتاج السلع التى يحتاج إليها المجتمع بالمواصفات والكميات المطلوبة .

ولكن فى ظل الظروف الواقعية قد يكون من مصلحة المجتمع أن تتدخل الدولة فى بعض الحالات للتأثير فى الأسعار أو الأجور أو لتعديل طريقة استغلال الموارد القومية. لذلك فإن الأنظمة الرأسمالية الحالية تسمح بقدر من التدخل الحكومى ولكن فى ظل إيمان مطلق بأهمية الربح كهدف يحقق مصلحة الفرد والمجتمع فى نفس الوقت .

ويطبق هذا النمط الاقتصادى فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان والعديد من الدول الأخرى .

وعلى النقيض من النظم الاقتصادى المخططة نجد أن النظام الرأسمالى يعمل وفقاً لما يعرف باقتصاديات السوق. ويشير مفهوم اقتصاديات السوق إلى تلك الأنظمة الاقتصادية التى تعمل وفقاً لنظام السوق الحر حيث تتحدد نوعية المنتجات وأسعارها وفقاً لنظام السوق الحر حيث تتحدد نوعية المنتجات وأسعارها وفقاً لتفضيلات أفراد المجتمع .

يمكن القول إذن بأن قطاع الأعمال هو القطاع المسئول عن تلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات فى ظل اقتصاديات السوق الحر لذلك فإن المنظم أو رجل الأعمال يلعب دوراً مؤثراً فى تنمية وازدهار المجتمع .

القوى الاقتصادية التى تؤثر على قطاع الأعمال :

يتأثر قطاع الأعمال فى ظل اقتصاديات السوق الحر بأربعة قوى رئيسية هى :

١- الربح .
٢- الندرة وتكلفة الفرصة البديلة .
٣ – المنافسة .
٤- العرض والطلب .

١- الربح :

يشير مفهوم الربح إلى الفرق بين تكلفة إنتاج وتسويق إحدى السلع (أو الخدمة) وبين سعر بيع هذه السلعة. أى أن الربح هو الفائض الذى يمكن الحصول عليه بعد استقطاع كافة النفقات والضرائب من العائد الناجم عن بيع السلعة أو الخدمة . لذلك يمكن القول أن الربح هو الهدف الذى تسعى إليه كافة مشروعات الأعمال الاقتصادية. وللوصول إلى هذا الهدف فإن المنظم

يكون على استعداد لبذل الجهد والوقت وتوظيف الأموال اللازمة للإستثمار وتحمل مخاطر هذا الاستثمار .

٢- الندرة وتكلفة الفرصة البديلة :

ترجع صعوبة اتخاذ القرارات الاقتصادية إلى عنصر الندرة أى ندرة عناصر الإنتاج . ويرتبط بمفهوم الندرة ما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة أى قيمة استخدام أحد الموارد مقاسة بقيمة الاستخدام البديل المتاح لهذا المورد وبالتالى فإن اتخاذ قرار باستخدام أحد عناصر الانتاج لابد أن يقترن بتقدير قيمة الفرص البديلة المتاحة لاستخدامه .

٣- المنافسة :

تعتبر المنافسة أحد السمات الرئسية للنظام الاقتصادى الحر ، وبصفة عامة تدور المنافسة بين مشروعات الأعمال حول أحد العناصر الثلاثة التالية :

أ – السعر .
ب – الجودة والخدمة .
جـ - التجديد والابتكار.

أ – السعر :

إن المنافسة على اساس السعر تساعد على الاحتفاظ بأسعار السلع والخدمات عند مستويات معقولة بالنسبة للغالبية العظمى للمستهلكين. وعندما تلجأ إحدى منظمات الأعمال إلى تخفيض سعر السلعة عن أسعار المنافسين سوف تحاول الاحتفاظ بنفس مستوى أرباحها إما عن طريق زيادة المبيعات أو عن طريق تخفيض التكاليف .

ب- الجودة والخدمة :

تستطيع مشروعات الأعمال أن تنافس على أساس الجودة أو الخدمة الأفضل . وفى هذه الحالة سوف يتناقص عدد المشترين نظراً لارتفاع الأسعار إلا أن المشروع سوف يحتفظ بأرباحه لأن هذا العدد المحدود من المستهلكين يكون على استعداد لدفع أسعار مرتفعة مقابل الحصول على جودة أعلى وخدمة أفضل .

جـ - التجديد :

إن نظام السوق الحر لا يساعد فقط – من خلال المنافسة- على توفير درجة كبيرة من التنوع فى أسعار وجودة السلع والخدمات، بل أنه يشجع أيضا على التجديد والإبتكار فى المنتجات بهدف اشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار .

٤- العرض والطلب :

إن مستويات الأسعار لا تتحدد فى ضوء القرارات التى تتخذ داخل مشروعات الأعمال ولكنها تتوقف على قوى العرض والطلب .

أ- قانون العرض والطلب :

ويشير مفهوم العرض إلى كمية السلع أو الخدمات التى يرغب ويستطيع المنتجون توفيرها فى فترة زمنية معينة بسعر معين . أما مفهوم الطلب فيشير إلى كمية السلع أو الخدمات التى يرغبها المستهلكون ويستطيعون شراؤها فى فترة زمنية معينة وبسعر معين .

ووفقاً لنظرية العرض والطلب فإن قوى العرض والطلب تتفاعل معاً بشكل مستمر حتى تصل إلى سعر التوازن. ويرجع ذلك إلى أن قانون

العرض يشير إلى قيام البائعين بعرض كميات أكبر عند السعر الأعلى والعكس صحيح فى حين أن قانون الطلب يشير إلى قيام المشترين بشراء كميات أكبر عند السعر الأقل والعكس صحيح .

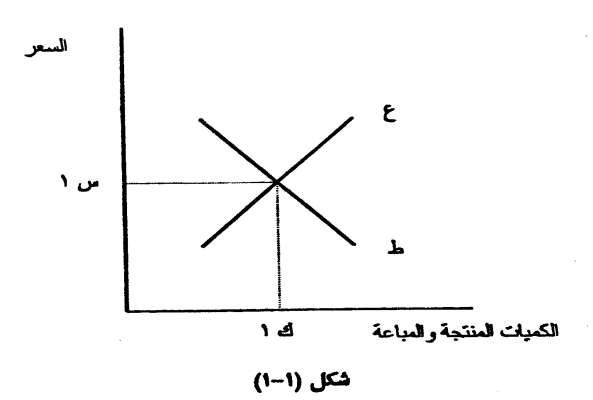
ومعنى ما سبق أن قوى العرض والطلب بالاشتراك مع دافع الربحية هى التى تنظم نوعية وكمية الإنتاج على مستوى الاقتصاد القومى .

ب - كيف تتحدد الأسعار :

فى ضوء قوى العرض والطلب يتحدد السعر السوقى للسلع والخدمات المختلفة وتظهر هذه العلاقة في الشكل التالى حيث تظهر عدة مستويات من الأسعار على المحور الرأسى كما تظهر الكميات المطلوبة والمعروضة على المحور الأفقى ويشير المنحنى(ع) إلى منحنى العرض والذى يعبر عن العلاقة بين الكميات المعروضة والسعر أما المنحنى (ط) فيشير إلى منحنى الطلب والذى يظهر العلاقة بين الكميات المطلوبة وأسعارها .

ويتحدد سعر التوازن عند تقاطع منحنى العرض مع منحنى الطلب , عند هذا السعر تتساوى الكميات المطلوبة من السلعة أو الخدمة مع الكميات المعروضة منها .

وترجع أهمية سعر التوازن إلى أنه يساعد على توجيه قطاع الأعمال نحو أنواع السلع والخدمات المختلفة لأن السعرهو الذى يساعد على اختيار الاستثمارات التى يتوقع رجل الأعمال أن يحقق هدف الربحية من خلال توظيف أمواله فيها .



شكل (١-١)

مفهوم التدفق الدائرى :

يشير مفهوم التدفق الدائرى إلى حركة موارد المجتمع داخل إطار الاقتصاد القومى .

إن التدفق الدائرى هو عبارة عن التداول المستمر للسلع والخدمات فى مقابل النقود وذلك من خلال جميع الأطراف التى تشارك فى الحياة الاقتصادية كما يظهر من الشكل التالى :

١- تتدفق السلع والخدمات من مشروعات الأعمال إلى المستهلكين.

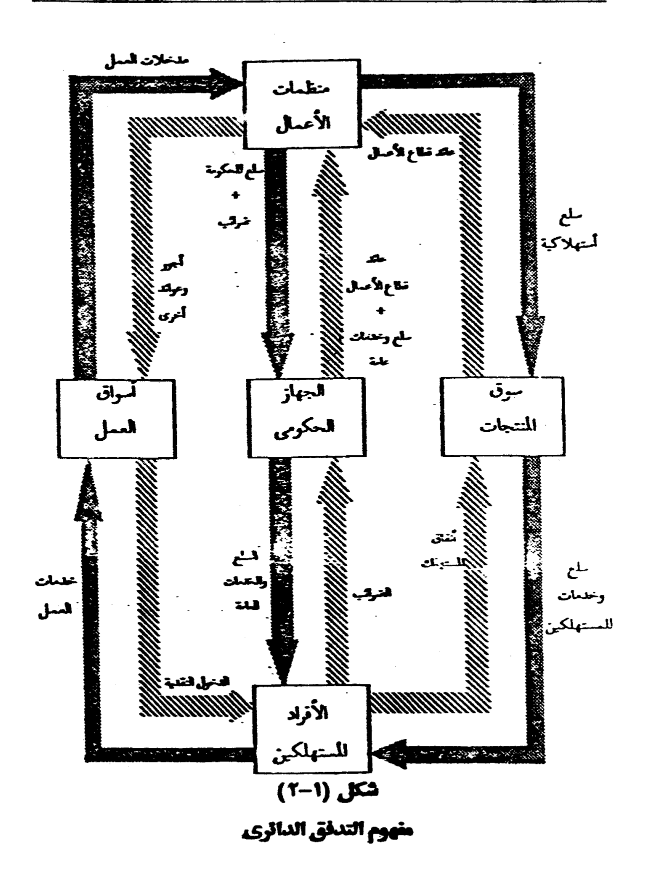
٢- يقوم المستهلكون بدفع المقابل النقدى لما حصلوا عليه من منتجات.

٣-تتدفق السلع والمنتجات أيضاً بين منظمات الأعمال وبعضها البعض .

٤- تقوم الجهات الحكومية بتوفير بعض السلع والخدمات (مثل الطرق والتعليم والرعاية الصحية ...) إلى كل من منظمات الأعمال والمستهلكين الذين يدفعون مقابل هذه السلع والخدمات فى شكل ضرائب .

٥- يقوم قطاع المستهلكين بتقديم خدمات لقطاع الأعمال فى شكل عمالة كما يحصلون على تدفق نقدى فى شكل أجور ومرتبات. ويوضح الشكل التالى مفهوم التدفق الدائرى حيث يظهر قيام قطاع المستهلكين بدفع النقود فى مقابل ما يحصلون عليه من سلع وخدمات إلى منشآت الأعمال التى تقوم باستخدام هذه الأموال للحصول على المواد الأولية وخدمات العمالة اللازمة للإنتاج مما يؤدى إلى دورة جديدة حيث يمثل العمال وحائزى المواد الأولية قطاع المستهلكين .

من ناحية أخرى تقوم الدولة بشراء السلع والخدمات والعمالة كما تقوم بتقديم سلع وخدمات وبالتالى تلعب دوراً أساسياً فى دورة السلعة .



شكل (١-٢)

مفهوم التدفق الدائرى

طبيعة منظمات الأعمال

ذكرنا فيما سبق أن وجود المنظمات – على اختلاف أنواعها- يهدف إلى استخدام الموارد المتاحة فى المجتمع لاشباع الحاجات والرغبات المختلفة لافراد هذا المجتمع وتتمثل هذه الحاجات المختلفة للأفراد فى الأتى[1] :

١- الحاجات الاقتصادية والخاصة بتوفير السلع والخدمات اللازمة لبقاء الإنسان ولزيادة رفاهية المجتمع .

٢- الحاجات السياسية المتعلقة بتحقيق الأمن والأمان لأفراد المجتمع وحماية النظام السائد والتعامل مع المشاكل الخارجية .

٣- الحاجات الاجتماعية والتى تتمثل فى تحقيق الانتماء والتفاعل الاجتماعى وتحقيق الذات .

٤- الحاجات الروحية والتى تنبع من المعتقدات الدينية التى تتضمنها الكتب السماوية أو بعض المبادئ الاجتماعية فى بعض المجتمعات التى لا تؤمن بالأديان .

٥- الحاجات الصحية والتى تستهدف المحافظة على الصحة والبقاء .

٦- الحاجات الجمالية والتى تسعى إلى تحقيق الأهداف الجمالية لإرضاء غريزة الحس الجماعى للأفراد .

ويلاحظ أن الحاجات السابق ذكرها، تقوم المنظمات المختلفة داخل المجتمع باشباعها. فالحاجات الاقتصادية عادة ما تقوم منظمات الأعمال

---

(١) د. على شريف ، د. فريد الصحن ، د. عبدالغفار حنفى ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٩ .

بانتاج وتوزيع السلع والخدمات لاشباعها، بينما تقوم التنظيمات السياسية والمنظمات العامة باشباع الحاجات السياسية وتقوم الأندية والتنظيمات النقابية باشباع الحاجات الاجتماعية، وتقوم المستشفيات ودور العلاج باشباع الحاجات الصحية ، وتقوم المساجد والكنائس ودور العبادة بشكل عام وبعض المنظمات العامة باشباع الحاجات الروحية وأخيراً فإن المتاحف والعديد من المنظمات تقوم باشباع الحاجات الجمالية .

ويلاحظ بصفة عامة أن منظمات الاعمال تهتم اساسا باشباع الحاجات الاقتصادية بينما يأتى دور المنظمات العامة (وهى المنظمات غير الهادفة للربح) فى اشباع العديد من الحاجات السابق ذكرها .

ومن ثم تتضمن الأعمال Business كافة الأنشطة المبذولة لانتاج وتوزيع السلع والخدمات اللازمة لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية ويتم التركيز بصفة اساسية على الحاجات الاقتصادية لأفراد المجتمع .

وينظر الكثيرون إلى منظمات الأعمال على أنها مركز اشباع الحاجات الاقتصادية لمجموعات معينة من الأفراد ، وكذلك قوة اقتصادية هائلة بجانب كونها قوة اجتماعية عامة فى المجتمع .

ويمكن النظر إلى منظمة الأعمال على أنها أى شكل من أشكال النشاط الاقتصادى والذى يستهدف اشباع حاجة ما من الحاجات الاقتصادية نظير تحقيق ربح معين . ويقصد بالحاجة الاقتصادية مجموعة الحاجات والرغبات المعترف بها للأفراد فى مجتمع ما ، أما المنظمة فإننا قد نعنى بذلك المتجر أو المصنع أو البنك أو غير ذلك من الأشكال .

وبهذا يمكن القول بأن منظمات الأعمال هى تلك المنظمات أو الوحدات الاقتصادية التى تعمل على اشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح .

وعلى هذا فإن المعيار الأساسى الذى يفرق منظمات الأعمال عن المنظمات العامة هو وجود دافع الربح كمقابل لاشباع الحاجات، أى أن منظمات الأعمال تعمل على تحقيق الهدف المزدوج لاشباع احتياجات مستهلكيها وتحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية. والمنطق من هذا أن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق الأرباح إنما يتوقف بصورة اساسية على مدى ولاء المستهلكين ومداومتهم على شراء منتجات المنظمة (سواء سلع أو خدمات) وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت هذه المنتجات تشبع احتياجاتهم وتتقابل مع مستوى توقعاتهم .

خصائص منظمات الأعمال

لكى نصل إلى تفهم كامل لطبيعة عمل منظمات الأعمال وخصائصها، فسوف نحاول التوصل إلى ذلك من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات المتعلقة بعمل المنظمات ومستهلكيها وكيفية توظيفها للموارد المتاحة ومبرر وجودها وذلك على النحو التالى :

١- ماذا تفعل المنظمات ؟ The What Question

٢ - لمن توجه إنتاجها ؟ The Who Question

٣ – كيف تقوم بتأدية وظائفها ؟ The How Question

٤ – ما هو مبرر وجودها ؟ The Why Question

والأن سنحاول الإجابة عن هذه التساؤلات بقليل من التفصيل :

١- ماذا تفعل المنظمات ؟

إن السؤال الأساسى الذى يتبادر إلى الذهن هو " هل تقوم المنظمات باشباع حاجة لدى المستهلكين أم انتاج منتج ؟. بطبيعة الحال تقوم المنظمات

اساساً باشباع حاجات المستهلكين (أو السوق المخدوم) وذلك من خلال تقديم منتجات تستخدم كوسيلة لاشباع هذه الحاجات .

وفى حقيقة الأمر ، إن الإجابة عن هذا السؤال يعكس توجهاً وفلسفة معينة فى نظرة المنظمات للأسواق. حيث أن المنظمات التى تركز على منتجاتها دون التركيز على احتياجات السوق توصف بقصر النظر myopic لأن المنتجات تتغير من وقت لآخر ويقل طلب المستهلكين عليها بعد فترة. ولكن نجد أن المنظمات التى تركز على حاجات المستهلكين بصفة أساسية فهى منظمة مجددة ومبتكرة وتقدم منتجات جديدة (أو بدائل جديدة) لاشباع هذه الحاجات من وقت لآخر .

فعلى سبيل المثال، فإن المنظمات التى تركز على انتاج المسطرة الهندسية تتناسى أن المستهلك لايرغب فى هذه المسطرة بعينها ولكنه يرغب فى أداة تساعده على الحساب عند دراسته فى كلية الهندسة وفى مشروعاته بعد التخرج، ولهذا فإن المنظمات التى ركزت على انتاج هذه المسطرة خرجت من السوق حيث قامت شركات أخرى بإيجاد بدائل أفضل (الآلات الحاسبة) لاشباع هذه الحاجة .

٢- من تقوم المنظمات بخدمته ؟

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى خدمة مستهلكيها من خلال تقديم سلع وخدمات تشبع احتياجاتهم. ولكن السؤال الهام هنا: هل تستطيع المنظمات خدمة جميع المستهلكين؟ . بطبيعة الحال من الصعب على المنظمات أن تقوم بخدمة السوق كله، ولذا فعلى هذه المنظمات أن تحدد ذلك الجزء من السوق الذى تنوى التركيز عليه وخدمته بطريقة أفضل من منافسيها.

ويمكن التفرقة بين نوعين من المستهلكين الذين يمكن أن تخدمهم المنظمات :

أ ـ المستهلك النهائى وهو المستهلك الذى يقوم بشراء السلع أو الخدمات بغرض استخدامه الشخصى لها أو لأفراد أسرته .

ب ـ المشترى الصناعى وهو من يقوم بشراء السلع أو الخدمات ليس بغرض استخدامه الشخصى ولكن لاستخدامها فى العمليات المختلفة لمشروعه .

وحتى فى حالة تحديد المنظمة أى نوع من المستهلكين تقوم بخدمته (يمكن أن تخدم النوعين بنفس السلعة) فعلى المنظمة أن تحدد خصائص هؤلاء المستهلكين . مثال ذلك الشركات التى تنتج ملابس جاهزة لذوى الدخل المرتفع أو لأعمار معنية (ملابس أطفال) أو حسب الجنس (ذكور أو إناث) ... وهكذا .

إن قيام المنظمات بتحديد أسواقها بدقة يمكنها من تصميم المنتج الذى يتوائم مع احتياجات ذلك القطاع السوقى المخدوم بما يحقق لها النجاح المنشود والميزة التنافسية التى تسعى للحصول عليها .

٣- كيف تقوم المنظمات بتأدية وظائفها ؟

تواجه المنظمات – فى محاولة انتاجها للسلع والخدمات – مشكلة أساسية وهى كيفية تخصيص الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة وبما يمكن من رفع انتاجية المنظمة وزيادة أرباحها. فالمنظمات بشكل عام تواجه مشكلة ندرة الموارد المتاحة وذلك على مستوى العالم. ويقصد بالموارد كافة المدخلات التى تستخدمها المنظمات من مواد أولية وخامات وعمالة وأموال وآلات...الخ. ومن ثم فإن على المنظمات أن

تستخدم التوليفة المثلى من هذه الموارد لتحويلها إلى سلع وخدمات تشبع احتياجات السوق الذى تخدمه وبطريقة تنافسية .

وعلى هذا فإن على المنظمات أن تقوم بالخطوتين الآتيتين:

أ- تحويل الموارد : أى أن وحدات قطاع الأعمال تقوم بتحويل الموارد الاقتصادية إلى سلع وخدمات (مخرجات) ذات قيمة للمستهلك النهائى أو المشترى الصناعى .

ب – اضافة المنافع : فعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات لابد وأن يترتب عليها زيادة قيمة المخرجات عن قيمة المدخلات المستخدمة وخلق منفعة لدى المستهلك وفى هذا الصدد يمكن التفرقة بين عدة أنواع من المنافع وهى :

١- المنفعة الشكلية .
٢- المنفعة الزمنية .
٣ – المنفعة المكانية .
٤ – المنفعة الحيازية .

وسوف نتحدث عن هذه المنافع بشئ من التفصيل فى الفصول القادمة.

جـ - الاستخدام الأمثل للموارد :

إن عملية تحويل الموارد واضافة المنافع المختلفة والتى تحقق الاشباع المطلوب للمستهلكين المستهدفين يجب أن يتحقق بطريقة اقتصادية من خلال رفع الانتاجية للأنشطة المؤداة على مستوى المنظمة وذلك سواء فى جانب المدخلات من خلال ترشيد استخدامها أو فى جانب المخرجات وذلك من خلال الرقى فى الأداء .

وبطبيعة الحال تسعى المنظمات إلى رفع انتاجيتها من خلال إما زيادة حجم المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات أو الحصول على نفس

القدر من المدخلات باستخدام قدر أقل من المدخلات أو بمزيج من الاسلوبين وبما يؤدى فى النهاية إلى زيادة انتاجيتها .

٤ – لماذا توجد المنظمات ؟

إن المبرر الاقتصادى والاجتماعى لوجود منظمة الأعمال هى قدرتها على تحقيق الهدف المزدوج وهو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربح مرضى للملاك. فأى منظمة تولد لتبقى وتستمر وتحقق أهداف معينة وعلى هذا فإن بقاء المنظمة مرتبط بمدى جودة الاشباع المتحقق للعملاء ومدى قدرتها على تحقيق فائض من عملياتها وذلك بعد استنزال كافة التكاليف المرتبطة بانتاج وتسويق السلعة من الايرادات المتحققة من المبيعات .

أنواع مشروعات الأعمال :

يمكن تصنيف مشروعات الأعمال وفقاً لنوعية النشاط الذى تقوم به إلى :

١- المشروعات الانتاجية .
٢ – المشروعات التجارية .
٣ – المشروعات الخدمية .

١- المشروعات الانتاجية :

يقوم هذا النوع من المشروعات بأنشطة انتاجية. وتشمل هذه المشروعات كل من مشروعات التعدين والزراعة(ويسمى بالصناعات الاستخراجية) ومشروعات التصنيع التى تستخدم الخامات أو السلع نصف

المصنوعة فى عمليات الإنتاج (وتسمى بالصناعات التحويلية) أو بتجميع الأجزاء المكونة للسلعة فى خط إنتاج معين (وتسمى بالصناعات التجميعية).

٢- المشروعات التجارية :

وهى المشروعات التى تقوم بممارسة الأنشطة المرتبطة بنقل وتوزيع السلع والمنتجات من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك. وتشمل أنشطة هذا النوع من المشروعات وظائف النقل والشحن والتفريغ والتعبئة والتخزين والتوزيع .

٣- المشروعات الخدمية :

وتشمل هذه المجموعة المشروعات التى لاتقوم بإنتاج أو توزيع السلع وإنما تعمل على تقديم خدمات غير ملموسة مثل قطاع الاتصالات والفنادق والمستشفيات والمؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين .

أشكال الملكية فى مشروعات الأعمال :

تتخذ مشروعات الأعمال – من حيث شكل الملكية- أحد الأنماط الثلاثة التالية :

١- المشروع الفردى .
٢- شركة التضامن .
٣- الشركة المساهمة .

ويتميز كل شكل من أشكال الملكية السابقة بخصائص معينة من حيث شكل الهيكل الداخلى والوضع القانونى والحجم ومجالات النشاط التى تتناسب معه لذلك لابد من المفاضلة بين هذه الأشكال للوصول إلى النمط المناسب لكل مشروع من مشروعات الأعمال .

أولاً - المشروع الفردى :

إن المشروع الفردى هو مشروع اقتصادى يمتلكه شخص واحد فقط ويمثل هذا الشكل من أشكال الملكية أبسط الأشكال خاصة فى حالة الرغبة فى البدء بممارسة النشاط دون أن يتوافر للمستثمر حجم كبير من الأرصدة المالية .

وغالباً ما يقوم مالك المشروع بممارسة مهام الادارة بنفسه حيث يحصل على جميع الأرباح المتحققة فى مقابل تحمله لجميع المخاطر المرتبطة بالاستثمار .

مزايا المشروع الفردى :

١- يتميز المشروع الفردى ببساطة التكوين حيث لايحتاج الأمر إلى القيام باجراءات قانونية معقدة وبالتالى يمكن بدء النشاط بأقل قدر ممكن من التمويل وفى أسرع وقت دون أن يتطلب ذلك من صاحب الأعمال أن يبذل وقتا أو جهداً يذكر .

٢- يحقق المشروع الفردى لصاحبه أكبر قدر ممكن من الاستقلالية والحرية فى اتخاذ القرارات المختلفة حيث ينفرد صاحب المشروع برسم السياسات وتحديد مجالات النشاط وتنويعها أو ترك العمل نهائياً كما يحتفظ بجميع الأرباح (فى حالة تحقيقها) دون أن يشاركه طرف آخر وبالتالى فإن الدافع الشخصى فى هذه الحالة هو المحرك الرئيسى للاستثمار .

٣- لا يلتزم صاحب المشروع الفردى بنشر أى بيانات عن خطط المشروع أو مستويات أداؤه مما يحقق أهداف السرية .

٤- يحقق المشروع الفردى لصاحبه بعض المزايا الضريبية لأن مالك المشروع يدفع ضرائب على الدخل المتحقق من المشروع فقط .

عيوب المشروع الفردى :

١- من أهم عيوب المشروعات الفردية أنها تعمل فى مجالات محدودة وتتميز بصغر حجمها مما يقلل من ايرادات صاحب المشروع .

٢- إن الموارد المالية المتاحة للمشروع الفردى تكون عادة محدودة ويرجع ذلك إلى أن رأس مال الفرد يكون بطبيعة محدودا كما أن معظم الدائنين المقرضين يترددون فى اقراض المشروعات الفردية أو يقومون باقراضها ولكن بمعدلات فائدة مرتفعة .

٣- يتوقف نجاح وتقدم المشروع الفردى على المهارات الادارية التى يتمتع بها صاحبه هذا بالاضافة إلى أن ضعف الامكانيات المالية يقلل من امكانية الاستعانة بخبرات فنية وادارية من الخارج .

٤- تعتبر المسئولية غير المحدودة لمالك المشروع من أهم عيوب المشروع الفردى ويرجع ذلك إلى أن المالك يكون مسئولا عن جميع ديون والتزامات المشروع حيث لايوجد حد قانونى فاصل ما بين ممتلكات المشروع وممتلكاته الخاصة مما يعنى أنه يتحمل درجة كبيرة من المخاطر.

٥- تتوقف استمرارية المشروع الفردى على حياة الفرد نفسه وبالتالى فإن العمر الانتاجى لهذا النوع من المشروعات محدود نسبياً .

ويلاحظ أنه على الرغم من العيوب السابقة إلا أنه مازال شكل المشروع الفردى هو الشكل الأكثر انتشارا خاصة فى مجال المشروعات التجارية والصناعية الصغيرة .

ثانياً - شركة التضامن :

شركة التضامن هى شركة قانونية بين شخصان أو أكثر يشتركون معاً فى ملكية أحد مشروعات الأعمال بهدف تحقيق الربح. ويتقاسم الشركاء ارباح أو خسائر المشروع كما يتقاسمون عادة مسئوليات الادارة ايضاً .

وهناك نوعين من شركات التضامن :

- النوع الأول حيث يتساوى جميع الشركاء – من الناحية القانونية- فى تحمل مسئوليات والتزامات المشروع وتمتد هذه المسئولية بالطبع إلى ممتلكاتهم الخاصة .

- النوع الثانى حيث ينقسم الشركاء إلى مجموعتين مجموعة مسئولة مسئولية غير محدودة عن ديون المشروع ومجموعة أخرى من الشركاء الذين لايلتزمون بأعباء المشروع إلا بقدر إسهامهم فى رأس المال .

مزايا شركة التضامن :

١- تتفق شركة التضامن مع المشروع الفردى من حيث سهولة وبساطة التكوين حيث لا يحتاج تكوينها إلى اجراءات قانونية معقدة أو مطولة .

٢- تتميز شركة التضامن بقدرتها على تحقيق الأرباح بالمقارنة بالمشروع الفردى ويرجع ذلك إلى أن شركة التضامن تساعد على تجميع الامكانيات المالية والقدرات والمهارات الفنية والادارية لعدة أفراد معاً مما يدعم موقف المشروع وقدرته على استغلال الفرص المتاحة .

٣-تستطيع شركة التضامن أن تحصل على حجم كبير نسبياً من الائتمان نظراً لما يتمتع به الشركاء من مسئولية تضامنية غير محدودة.

ويترتب على ذلك أن تزداد قدرة شركة التضامن على الاستثمار وتحقيق الارباح .

عيوب شركات التضامن :

١- تعتبر المسئولية غير المحدودة للشركاء من أهم عيوب شركة التضامن لأن أى تصرف غير سليم من قبل أحد الشركاء يترتب عليه ضياع أموال المشروع وأموال الشركاء الشخصية أيضاً .

٢- تعانى شركات التضامن أيضاً من مظاهر الصراع والنزاع بين الشركاء وبعضهم البعض كنتيجة للإختلافات الشخصية فى المهارات واختلاف وجهات النظر حيال العديد من القرارات الخاصة بالعمل .

٣- تعانى شركات التضامن من تضارب القرارات الادارية نتيجة لصعوبة تحديد مسئوليات وسلطات كل شريك بشكل قاطع .

ثالثاً - الشركة المساهمة :

تتمتع الشركة المساهمة بشخصية اعتبارية لها جميع الحقوق القانونية التى تتمتع بها الشخصية الطبيعية أى أنها تستطيع القيام بممارسة نشاط الأعمال وامتلاك الأصول وبيع شراء المنتجات واقتراض الأموال كما يمكن أن تقاضى أو تقوم بمقاضاة أطراف أخرى .

يمكن أن نقول إذن بأن الشركة المساهمة تتميز بالخصائص التالية :

١- تعتبر شخصية معنوية أى وحدة قانونية مستقلة .
٢- تتمتع بعمر انتاجى غير محدد أى لا نهائى .
٣- تهدف إلى ممارسة أحد نشاطات الأعمال .

٤- تعتبر مملوكة لحملة أسهمها من الأشخاص الطبيعيين والشخصيات المعنوية .

٥- تتحدد مسئولية حملة الأسهم بمقدار استثماراتهم فى رأس مال الشركة .

وتستمد الشركات المساهمة قوتها الاقتصادية من طبيعة العلاقة بين الشركة وبين ملاكها أو حملة الأسهم. وينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية القيمة تسمى أسهم. وللمساهم الحق فى تحويل أو بيع أسهمه فى أى وقت لذلك فإن ملكية المشروع تكون فى تغيير مستمر ولكن بسبب انفصال الملكية عن الادارة يتوفر للشركة المساهمة عنصرى الاستقرار والاستمرارية .

وتمثل الشركات المساهمة – فى معظم المجتمعات – أكثر أشكال المشروعات الاقتصادية أهمية من حيث حجم استثماراتها وقوتها الاقتصادية وقدرتها على تحقيق الأرباح .

أنواع الشركات المساهمة :

١- الشركة المساهمة العامة .

هى شركة مساهمة تطرح أسهمها للتداول فى سوق المال وتتميز بأن عدد المستثمرين فيها كبير وبحجمها الضخم وقدرتها على جمع الاستثمارات.

٢- الشركة المساهمة الخاصة .

هى شركات مساهمة تتميز بصغر عدد المساهمين فيها ولا تطرح أسهمها للتداول بين الجمهور .

٣- الشركات القابضة .

هى شركة مساهمة تمتلك بدورها كل أسهم احدى الشركات التابعة أو على الأقل تمتلك نسبة كبيرة منها ولكنها لا تتدخل فى ادارة وتشغيل الشركة التابعة .

٤- الشركة الأم .

هى شركة مساهمة تمتلك كل أسهم احدى الشركات التابعة أو نسبة كبيرة منها وتشرف عليها وتراقب عملياتها التشغيلية .

ب – تنظيم وادارة الشركات المساهمة .

من الناحية العملية لا يستطيع حملة الأسهم القيام بممارسة عملية الادارة لذلك يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الادارة الذين يقومون بدورهم باختيار أعضاء الادارة ويساهمون فى عمليات تخطيط وتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات .

إن حملة الأسهم هم إذن ملاك الشركة المساهمة وإن كانت قوتهم وقدراتهم على التأثير على المشروع تتوقف على كل من الأسهم المملوكة (هناك أسهم تمتلك حق التصويت على القرارات الادارية وأسهم لاتمتلك هذا الحق) وعدد الأسهم المملوكة (كلما زاد عدد الأسهم المملوكة للمستثمر زاد عدد الأصوات التى يمتلكها) .

ويجتمع حملة الأسهم مرة كل عام على الأقل (الجمعية العامة للمساهمين) بهدف انتخاب أعضاء مجلس الأدارة ومراقب الحسابات (المراجع الخارجى) والتصديق على الحسابات الختامية للمشروع .

أما مجلس الادارة فهو الذي يمثل الملاك أو حملة الأسهم وهو الجهة المسئولة عن توجيه المشروع واتخاذ القرارات واختيار أعضاء الادارة وبصفة خاصة المدير العام الذي يملك السلطة الحقيقية في ادارة وتوجيه المشروع وتعيين العاملين في المستويات الادارية المختلفة .

مزايا الشركات المساهمة :

١ ـ تتميز الشركة المساهمة بالقدرة على جذب الاستثمارات والموارد المالية كما يمكنها الاستعانة بالخبرات والكفاءات الادارية والفنية .

٢ ـ يتمتع ملاك الشركات المساهمة بمسئولية محدودة عن ديون الشركة أي أن المساهم مسئول فقط في حدود المال المستثمر في المشروع ويشجع ذلك المستثمرين على توظيف أموالهم في هذا النوع من الشركات .

٣ ـ تستطيع الشركات المساهمة أن توفر درجة السيولة التي تحتاج إليها بسرعة مما يدعم قدرتها على سداد التزاماتها الجارية في مواعيدها .

٤ ـ تتمتع الشركة المساهمة أيضاً بالاستقرار والاستمرارية نظراً لعدم ارتباط حياتها الانتاجية بحياة ملاكها ويساعد ذلك على وضع الخطط طويلة الأجل سواء في مجالات الانتاج أو التسويق أو العمالة .

عيوب الشركات المساهمة .

١ ـ يتطلب انشاء هذا النوع من الشركات مجموعة من الاجراءات القانونية التي تستغرق فترة زمنية طويلة وتحتاج لجهود عديدة هذا بالاضافة إلى النفقات اللازمة خاصة بالنسبة للشركات التي تطرح أسهمها للتداول في سوق الأوراق المالية .

٢- تخضع الشركات المساهمة لاشراف ورقابة العديد من الجهات بسبب طبيعتها الخاصة وأهمية دورها على مستوى الاقتصاد ككل. كما تكون هذه الشركات مطالبة أيضاً بنشر البيانات المالية الكافية للدلالة على سلامة موقفها المالى ويرى البعض أن ذلك من شأنه إضعاف موقف الشركة أمام منافسيها .

٣- تخضع دخول حملة الأسهم أو الملاك للضرائب مرتين . المرة الأولى عندما تفرض ضرائب على ايرادات المشروع نفسه والمرة الثانية عندما تخضع الأرباح الموزعة لضريبة الدخل .

رابعاً – الاختيار بين أشكال الملكية

ظهر مما سبق أن لكل شكل من أشكال ملكية مشروعات الأعمال مزاياه وعيوبه لذلك لابد من المفاضلة والاختيار بينها بهدف الوصول إلى النمط المناسب للمشروع المعين وتمثل العوامل التالية مجموعة العوامل التى تحكم عملية الاختيار فى هذا المجال .

١- طبيعة نشاط الأعمال .
٢- الاعتبارات المالية .
٣- السيطرة .

١- طبيعة نشاط الأعمال :

يساهم حجم المشروع وطبيعة السلع أو الخدمات التى يقدمها فى تحديد نمط الملكية المناسب. فالمشروع الفردى يتناسب مع المشروعات الصغيرة والتى يقتصر نشاطها على مناطق جغرافية محدودة . أما الشركات المساهمة فتتناسب طبيعتها مع المشروعات الضخمة ذات المنتجات المتنوعة والتى تمارس النشاط على أساس اقليمى أو دولى .

٢- الاعتبارات المالية :

تعتبر الاحتياجات المالية للمشروع أحد العناصر الرئيسية المحددة لشكل الملكية، فالمشروع الفردى محدود بامكانيات صاحبه كما أن شركة التضامن محدودة ايضا بثروات أصحابها أما الشركة المساهمة فتستطيع تجميع حجم كبير من التمويل . وهنا يتوقف الإختيار على درجة الخطر التى يكون أصحاب المشروع على استعداد لتحملها وعلى مقدار المسئولية عن ديون المشروع والتى ترتبط بشكل الملكية .

٣- السيطرة :

إن الشركة المساهمة تقلل من سلطات علاك وتقلل أيضا من قدراتهم على التدخل فى الادارة . وبالتالى فإذا كـ المستثمر يرغب فى إحكام الرقابة على استثماراته سوف يختار إما شـ المشروع الفردى أو شكل التضامن .

الفصل الثانى
قطاع الأعمال في مصر والخصخصة

مقدمة

شهدت الستينات والسبعينات من القرن الحالى اتساعاً فى دور الدولة شمل كافة المجالات الاقتصادية حيث تضخم حجم القطاع العام وزادت سيطرة الحكومة على مشروعات الأعمال وظهر الاتجاه نحو تقييد أنشطة القطاع الخاص وإنشاء المشروعات العامة.

وبمرور الوقت بدأت الآثار السلبية للتدخل الحكومى تظهر بوضوح حيث ارتفعت تكاليف التشغيل وزادت الاعانات المقدمة للمشروعات العامة وبالتالى زاد العجز فى الموازنة العامة واضطرت العديد من الدول إلى الاتجاه نحو الاقتراض . هنا أخذت الحكومات تدرك أن نموذج التنمية الذى يفسح للنشاطات التجارية التى تملكها الدولة مركز الصدارة فى جهود التخطيط والنمو الاقتصادى لم يؤدى إلى النتائج المرجوة، وبدلا من النمو الاقتصادى والمضطرد ومستويات المعيشة المتزايدة والعمالة المتزايدة بدأت اقتصاديات كثيرة تعانى من الركود .

فى هذه المرحلة اضطرت العديد من الدول إلى إعادة تقييم الدور الذى يجب أن يلعبه القطاع العام فى تنمية الاقتصاد حيث ظهر واضحا أن الملكية الاحتكارية دون محاسبة أو منافسة من القطاع الخاص تفتقر إلى الفعالية.

وكنتيجة لما سبق أخذ الاتجاه نحو برامج الاصلاح الاقتصادى التى تعتمد على آليات السوق الحرة ينتشر فى كل أنحاء العالم كما ظهر الاهتمام بتقليل دور القطاع العام فى الشئون الاقتصادية وهو ما يعرف بالخصخصة أو التخصيصية Privatization .

وتعتبر الخصخصة أو التخصيصية أحد أهم الظواهر فى السنوات العشر الماضية حيث تعتقد العديد من الدول أنها تمثل فهما أو أسلوبا يمكن

الاعتماد عليه لتحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الانتاجية فى وحدات القطاع العام بصفة خاصة .

وعلى الرغم من أن البعض يُعرف كلمة الخصخصة على أنها تشير إلى تحويل الأعمال والمشروعات الحكومية إلى الملكية الخاصة إلا أنها تضم فى الواقع مفهوما أشمل يرمز إلى أسلوب جديد فى النظر إلى متطلبات واحتياجات وإعادة النظر فى دور الحكومة فى تلبية هذه الاحتياجات .

وتمشيا مع الاتجاه العالمى نحو التحرر الاقتصادى والخصخصة شهدت مصر مرحلة تحولية هامة حيث قامت الحكومة بتبنى برنامج شامل للإصلاح الاقتصادى يهدف إلى إعادة هيكلة الاقتصاد القومى فى ضوء آليات السوق وزيادة مشاركة القطاع الخاص فى الأنشطة الاقتصادية المختلفة وتوسيع قاعدة الملكية من خلال تشجيع تملك الأفراد أو المشاركة فى تملك بعض الشركات العامة هذا إلى جانب بذل الجهود لرفع الكفاءة الانتاجية لشركات قطاع الأعمال العام .

ويلاحظ أن برامج الإصلاح الاقتصادى الذى عملت الحكومة المصرية على تطبيقه يعتمد على محورين رئيسيين، حيث يدور المحور الأول حول الحد من احتكار القطاع العام لمعظم مجالات النشاط الاقتصادى وزيادة مشاركة القطاع الخاص فى حين يدور المحور الثانى حول إعادة هيكلة شركات قطاع الأعمال العام من خلال فصل الملكية عن الإدارة .

ظاهرة المشروعات العامة :

ظهر موضوع الخصخصة أو التخصيصية فى العالم كرد فعل للمنهج الاشتراكى الذى أثبت عدم صلاحيته لعلاج المشاكل الاقتصادية فى الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء . ففى خلال الخمسين عام الماضية

اضطلعت معظم الحكومات بدور أكبر فى السوق الاقتصادية . وكان هناك اهتماماً بتخطيط الاقتصاد الكلى وإدارته وبالتالى نمت ميزانيات القطاع العام وزاد عدد الدول التى تحاول تحقيق التنمية إما عن طريق إدارة مشروعات الأعمال المملوكة ملكية عامة أو عن طريق التدخل بشدة فى أنشطة المشروعات الخاصة .

ولقد شهدت فترة الستينيات والسبعينيات من القرن الحالى اتساعا فى نطاق تدخل الدولة فى شتى المجالات الاقتصادية مما ينتج عنه تغيرا جذريا فى بيئة الاقتصاد الكلى في معظم دول العالم. وتشير أرقام صندوق النقد الدولى إلى أنه فى المدة من ١٩٦٠ إلى ١٩٧٥ ارتفعت المصروفات العامة لأغلب الدول بمعدل ٣,٢% . وفى أوائل السبعينيات كانت هناك ١٣ دولة تقوم بإنفاق ما يقرب من ٣٠% من إجمالى الناتج القومى فى إطار القطاع العام. ففى المكسيك- على سبيل المثال –كان هناك مشروعا واحداً فقط مملوكاً للدولة فى بداية الستينيات ، وبحلول عام ١٩٨٠ ارتفع هذا الرقم ليبلغ ٤٠ مشروعاً على الأقل . أما فى البرازيل فقد تزايد عدد المشروعات العامة خلال نفس الفترة من ١٥٠ مشروعا إلى حوالى ٧٠٠ مشروع . ولقد أدى هذا الاتجاه إلى نمو حجم القطاع العام وتزايد سيطرته على النشاط الاقتصادى حيث كان ينظر إليه باعتباره الوسيلة الفعالة التى يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التنمية الاقتصادية وتدعيم الاستقلال الاقتصادى للدولة .

ولقد اعتمدت الدول النامية أكثر من الدول المتقدمة على المشروعات المملوكة ملكية عامة لتحل محل شركات القطاع الخاص المفوضة من جانب المجتمع إما لأسباب أيديلوجية أو نتيجة لدورها المحدود فى التنمية وذلك على أمل أن تؤدى هذه السياسة إلى تحقيق كافة الأهداف التى كانت تحلم بتحقيقها .

وفى أوائل الثمانينات بلغ متوسط إسهام مشروعات القطاع العام ما يعادل ١٠% تقريباً من إجمالى الناتج القومى فى بعض دول أفريقيا و ١٢% فى دول أسيا (باستثناء الهند والصين) و ٩٠% فى دول أوربا الشرقية. أما فى الدول الصناعية الكبرى فقد ساهمت هذه المشروعات بما يعادل ١٧% من إجمالى الناتج المحلى . يمكن القول إذن بأن مشروعات القطاع العام لعبت دوراً رئيسياً فى اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء حيث تراوح عددها ما بين ١٠٠ مشروع عام تقريباً فى دول مثل الأرجنتين وبيرو وجاميكا وسيريلنكا وباكستان إلى ٤٠٠ مشروع تقريباً فى كل من ألمانيا الغربية وكندا وتركيا والمكسيك وتنزانيا وفنزويلا .

وعلى عكس الاعتقاد السائد فإن الأيديولوجيات والمبادئ السياسية لم تكن المحرك الرئيسى لنمو المشروعات العامة حيث ظهرت هذه المشروعات فى دول ذات اتجاهات سياسية متباينة، وإنما كان إنشاء هذا النوع من المشروعات لمواجهة بعض المشاكل أو الاحتياجات الاقتصادية نذكر منها على سبيل المثال :

* لجأت بعض الدول إلى إقامة المشروعات المملوكة ملكية عامة فى المجالات التى كان يعتقد بأهميتها فى التنمية، وهى المجالات التى أحجم القطاع الخاص عن الدخول فيها إما لارتفاع درجة المخاطر المرتبطة بها أو لانخفاض العوائد المتوقعة منها أو لأنها تحتاج إلى استثمارات ضخمة يعجز هذا القطاع عن توفيرها فى معظم الأحيان .

* كان إنشاء المشروع العام فى بعض الحالات ناتجاً عن رغبة الحكومات فى الاستحواذ على عوائد المشروعات الأجنبية الكبرى القائمة داخل أراضيها .

* استخدمت المشروعات العامة في بعض الأحيان كأداة لإحكام سيطرة الحكومات على الحياة السياسية والاقتصادية من خلال زيادة نفوذ طبقة البيروقراطيين وتقليص دور القطاع الخاص ورجال الأعمال .

* كان الغرض من إنشاء الشركات العامة في حالات أخرى نابعاً من رغبة الدولة في تقديم بعض الخدمات أو السلع بأسعار زهيدة لتكون في متناول الطبقات منخفضة الدخل وذلك تحقيقاً لبعض الأهداف الاجتماعية.

يمكن القول إذن بأن تدعيم دور القطاع العام أصبح في الستينيات الأداة الرئيسية المستخدمة لتحقيق التنمية الاقتصادية جنباً إلى جنب مع بعض الأهداف السياسية والاجتماعية .

ولكن وبمرور الزمن عجزت العديد من الشركات المملوكة ملكية عامة عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي أنشئت من أجلها بل أصبحت عبئاً على الدولة حيث تبين انخفاض معدلات ربحيتها واختلال هياكلها المالية واعتمادها على الإعانات الحكومية إلى جانب انخفاض مستويات الكفاءة الانتاجية فيها . فقد أظهرت احصاءات البنك الدولي أن معظم الشركات العامة تميزت بانخفاض مستوى أداؤها الاقتصادي حيث قدرت خسائرها في الفترة ما بين ١٩٨٩ و ١٩٩١ بما يعادل ٩% من اجمالي الناتج المحلي في الأرجنتين و ٨% في يوغسلافيا . أما في تركيا فقد كان معدل العائد على الاستثمار في المشروعات العامة ١٢ % مقابل ٢٠% للقطاع الخاص وإنتاجية العمالة أقل بمقدار ٣٨% عنها في المشروعات المملوكة ملكية خاصة.

ولقد ساعد المناخ العام الذي ساد في منتصف السبعينيات على زيادة حدة المشاكل الناتجة عن تدني مستويات أداء الشركات المملوكة ملكية عامة. فقد سادت في هذه الفترة موجة من الكساد العالمي صاحبها ارتفاع

فى أعباء خدمة الديون الخارجية وزيادة فى عجز ميزانيات معظم الدول وبصفة خاصة الدول النامية التى تعرضت للعديد من المشاكل والاضطرابات المالية كنتيجة لقيام القطاع العام باستهلاك نسبة كبيرة من موازنات هذه الدول فى شكل إعانات لسد العجز وضمانات مقابل القروض التى حصل عليها ، بالاضافة إلى تدفق مستمر من الاستثمارات الرأسمالية التى لا يقابلها أى عوائد مما مثل نزيفا مستمرا للموارد المحدودة لهذه الدولة. وكان من نتيجة ذلك أن امتصت تلك الشركات من الموازنات العامة للدول النامية نسبة كبيرة تقدر بنحو ٣% من الناتج المحلى الإجمالى فى المكسيك و ٤% من إجمالى الناتج القومى فى تركيا و ٩% من الناتج المحلى الإجمالى فى بولندا على سبيل المثال .

الاتجاه نحو الخصخصة:

انعكست الأوضاع السيئة للمشروعات العامة بالعديد من الآثار السلبية على مستوى أداء الاقتصاد القومى كما تأثر معدل نمو مشروعات القطاع الخاص أيضا كنتيجة لقيام الدول بخلق بيئة احتكارية تهدف إلى حماية المشروعات العامة من المنافسة هذا بالاضافة إلى الصعوبات التى واجهها القطاع الخاص فى الحصول على التمويل اللازم حيث وجهت معظم موارد الجهاز المصرفى نحو إمداد المشروعات العامة كثيفة رأس المال بالقروض التى تضمنها الدولة . وإلى جانب ما سبق فقد ارتفعت تكلفة مشروعات الأعمال بصفة عامة بسبب ارتفاع تكاليف الحصول على خدمات شركات المنافع العامة .

وإزاء هذه المظاهر السلبية للشركات المملوكة ملكية عامة وتحت وطأة المشاكل الاقتصادية المتراكمة، تطلعت حكومات العديد من الدول ذات الاتجاهات السياسية والمستويات الاقتصادية المختلفة نحو إعادة النظر فى

حجم ودور القطاع العام من خلال تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادى التى اتخذت مسارات واتجاهات عديدة لعل أهمها ما عرف بالخصخصة أو التخصيصية Privatization والتى تشير إلى منهج أو أسلوب يختلف عن فكرة إلغاء التأميم Denationalization أى رد المنشآت السابق تأميمها إلى أصحابها الأصليين .

وقد نالت برامج التخصيص اهتمام المؤسسات الدولية مثل البنك الدولى وصندوق النقد الدولى والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية... وغيرها من الهيئات الدولية والإقليمية التى تقوم بتقديم المعونات المالية والفنية للدول النامية ، وبالتالى تهتم بتقليل عجز الموازنة فى هذه الدول والتأكد من زيادة فعالية استخدام مواردها المحدودة .

ولقد تعددت أساليب وأهداف برامج الخصخصة لتتلائم مع ظروف ومشاكل كل دولة ولكن يعد تحقيق الكفاءة الاقتصادية أحد الأهداف الرئيسية التى تسعى إلى تحقيقها كافة برامج التخصص ، وذلك من خلال كبح نمو الإنفاق العام وتقليل عجز الموازنة العامة وتدبير الموارد المالية لسداد الديون الحكومية المتراكمة إلى جانب التخلص من الحجم الزائد للقطاع العام . ويرى أنصار الخصخصة أنها تؤدى تدريجيا إلى زيادة الادخار القومى كنتيجة لفتح أبواب الاستثمار الخاص كما تؤدى إلى تخفيض الواردات وتحسين ميزان المدفوعات وهذا كله من شأنه أن يدعم التقدم الاقتصادى للدولة .

الخصخصة معناها وأشكالها :

تعددت المفاهيم التى تهدف إلى تعريف الخصخصة حيث يختلف معناها باختلاف الظروف الاقتصادية التى تطبق فى ظلها واختلاف الأهداف التى تسعى إليها، يمكن القول إذن بأن الخصخصة أو التخصيصية مفهوم عام

ليس لـه تعريف اقتصـادى محدد حيث يشمل عدداً واسعاً ومتنوعاً من الأنشطة الاقتصادية التى تؤدى إلى زيادة دور القطاع الخاص فى عملية التنمية الاقتصادية وتقليص دور قطاع الأعمال حيث يرى فيرنون أن الخصخصة تشير إلى تقليل سيطرة ورقابة الحكومة على النشاط الاقتصادى.

ولقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن تعريف مفهوم الخصخصة يدور أساساً حول ثلاثة اتجاهات أولها يشير إلى أن الخصخصة تعنى منح القطاع الخاص دوراً متزايداً داخل الاقتصاد القومى من خلال توسيع قاعدة الملكية الخاصة وتصفية القطاع العام إما كلياً أو جزئياً . أما الإتجاه الثانى فيرى أن الخصخصة هى وسيلة يمكن اللجوء إليها للتخلص من الشركات العامة الخاسرة وردها إلى القطاع الخاص بحيث ترتفع إنتاجيتها وتحقق أرباحاً. أما الاتجاه الثالث فيعتمد على توسيع مفهوم الخصخصة لكى يشير إلى عملية التحول من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر والاتجاه نحو برنامج للتحرر الاقتصادى يعتمد على قوى السوق فى اتخاذ القرارات وقصر دور الحكومة على الإشراف والرقابة والتوجيه لأوجه النشاط المختلفة .

ويرى البعض إمكانية إضافة مفهوم آخر للخصخصة يقوم على خصخصة الادارة بمعنى تبنى فلسفة إدارة المشروع الخاص لإدارة وحدات القطاع العام أى الاعتماد على آليات السوق لاتخاذ كافة القرارات الاستراتيجية وهنا لن يكون عامل الملكية هو العامل المحدد لعملية الخصخصة .

وباستقراء التعريفات السابقة يلاحظ تعدد مفاهيم الخصخصة ما بين مفهوم ضيق يشير إلى مجموعة من الوسائل التى يتم من خلالها نقل ملكية المشروعات العامة إلى القطاع الخاص ومفهوم واسع يشير إلى أساليب إدارة المشروعات العامة وفقاً لنفس الأسس والمبادئ المستخدمة فى القطاع

الخاص. لذلك يمكن القول بأن الخصخصة أو التخصيصية تشير إلى عملية بذل الجهود لرفع كفاءة المشروع المملوك ملكية عامة من خلال إدخاله تحت سيطرة نظام الحوافز الخاص بالسوق الحر وهذا التعريف يمثل في الواقع الهدف النهائي لجميع أشكال الخصخصة .

واستناداً إلى التعريفات السابقة فإن عملية الخصخصة يمكن أن تتخذ أشكالاً متعددة من بينها :

* عملية البيع الكامل أو الجزئي للشركات العامة للجمهور (من خلال طرح أسهم هذه الشركات للاكتتاب العام) أو للعاملين في هذه الشركات Buyouts .

* التأجير طويل الأجل Leasing Contracting لأصول الشركات العامة.

* التعاقد مع القطاع الخاص لإدارة المشروعات العامة مع استمرار ملكية الحكومة لهذه المشروعات (Management Contracting).

* تصفية الوحدات الحكومية التي يثبت عدم صلاحيتها للاستمرار لعدم توفر جدوى اقتصادية منها .

* تخفيف القيود والعقبات التي تقلل من قدرة الإدارة على تشغيل المشروعات بفعالية .

ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن اتباعها في مجال الخصخصة وهي استراتيجيات انسحاب الدولة من الاستثمار Divestment الاستبعاد Displacemnt والتفويض Delegation حيث تشير الاستراتيجية الأولى إلى قيام الدولة بإنهاء ملكيتها لمشروع أو أكثر من المشروعات العامة أو لبعض الأصول

المملوكة ملكية عامة وذلك إما عن طريق البيع أو عن طريق الهبة (كأن يتم إعادة المشروعات لأصحابها أما الإستراتيجية الثانية فتشير إلى استبعاد دور الحكومة وإحلال القطاع الخاص محلها وهى استراتيجية بطيئة وغير واضحة وتشير إلى الرغبة فى تطبيق الخصخصة بشكل تدريجى. وفى ظل الاستراتيجية الثالثة تقوم الدول بتفويض القطاع الخاص ليقوم بأداء النشاط المتعلق بانتاج السلع أو الخدمات فى ظل إشراف ورقابة الدولة .

وبدراسة تجارب بعض الدول – وبصفة خاصة الدول النامية – يتضح إختلاف أساليب وأدوات الخصخصة من دولة لأخرى حيث أن اختيار وتحديد طبيعة برنامج الخصخصة يخضع فى الواقع للعديد من الاعتبارات المرتبطة بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة فى الدولة مثل أهداف الدولة ورغبتها فى التحول إلى القطاع الخاص ومستوى الأداء المالى للشركات المملوكة ملكية عامة وكفاءة أسواق رأس المال. فقد أظهرت إحدى الدراسات التى قام بها البنك الدولى وشملت ٥٣٠ عملية خصخصة تمت فى حوالى ٩٠ دولة أن البيع المباشر لأصول الشركات العامة كان أكثر الطرق شيوعاً وذلك بسبب ضعف سوق الأوراق المالية فى هذه الدول هذا بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب كان هو الأفضل نظراً لانخفاض الأداء المالى لهذه الشركات .

الدافع إلى الخصخصة :

أظهرت العديد من الدراسات أن المشروعات المملوكة ملكية عامة سواء فى الدول المتقدمة أو النامية تعانى من انخفاض مستويات أدائها ويرجع ذلك إلى قصور البيئة التى تعمل فى ظلها كما يرجع أيضاً إلى قصور فى هياكلها التنظيمية والإدارية . وسعياً فى مواجهة أوجه القصور هذه لجأت العديد من الدول إلى الخصخصة كأحد الوسائل التى يمكن من

خلالها حل المشاكل التى تعانى منها شركات القطاع العام حيث تكلفة الوحدة المنتجة وذلك على مستوى المشروع. أما على المستوى القومى فإن التحول نحو التخصيصية يمكن أن يساعد على كبح نمو الإنفاق العام وتدبير الأموال اللازمة لسداد ديون الحكومة وتوسع قاعدة الملكية. وكنتيجة لما سبق شهد العالم فى السنوات القليلة الماضية تحولاً تدريجيا وجذريا فى مواقف العديد من الدول ذات الاتجاهات السياسية المتباينة ومستويات التقدم المختلفة نحو الإيمان بأهمية السوق الحرة ودور القطاع الخاص بعدما تبين فشل المشروعات المملوكة للدولة فى تحقيق معدلات النمو الاقتصادى المرتفعة ذات الأثر الحاسم فى التنمية .

وعلى الرغم من أن معظم الكتابات ترى أن الدافع إلى الخصخصة هو الرغبة فى التخلص من المشاكل الاقتصادية وحدها إلا أن هناك العديد من الدوافع الأخرى التى لايمكن إغفالها فى هذا المجال مثل الدافع السياسى والقانونى حيث تساعد الخصخصة على تدعيم الديمقراطية وتحرير القرارات الاقتصادية من سيطرة الأجهزة الحكومية وإبعاد السياسيين عن مجال الأعمال والدافع الاجتماعى حيث تؤدى الخصخصة إلى تحقيق المزيد من الحريات الشخصية وتؤدى إلى ظهور الحافز الشخصى على الإنتاج والقضاء على بعض المشاكل الاجتماعية مثل التواكل والمحسوبية .

ويلاحظ أن الدافع إلى تطبيق برامج الخصخصة يختلف إلى حد كبير فى الدول الصناعية عنه فى الدول الأقل تقدما، ففى الدول الصناعية يكون الدافع الأساسى هو تدعيم إدارة المشروعات العامة بهدف رفع مستوى الأداء أما فى الدول النامية فالهدف الأساسى للخصخصة هو التخلص من المشروعات الخاسرة فى معظم الأحيان ، حيث تكون الحكومات مثقلة بأعباء القطاع العام الذى يستنزف مواردها وبالتالى فإن الدافع هنا دافع مالى بغرض تخفيض الإنفاق العام بقدر الإمكان .

ومن التحليل السابق يمكن القول بأن دوافع الخصخصة تتراوح بين دوافع عملية للغاية وبين دوافع فلسفية يمكن إيجاز بعضها فى التالى :

* تقليل الأعباء المالية والنقدية التى تعانى منها الحكومات بسبب انخفاض أداء المشروعات المملوكة ملكية عامة.

* تشجيع التنمية الاقتصادية كنتيجة لنقل ملكية أو إدارة المشروعات إلى القطاع الخاص .

* تشجيع المشروعات الأجنبية مما يساعد على الحصول على استثمارات إضافية جنباً إلى جنب مع الخبرة والتكنولوجيا الأجنبية .

* تحقيق كفاءة التشغيل كنتيجة للعمل وفقاً لآليات السوق الحرة التى تؤدى إلى خلق بيئة تنافسية تساعد على دفع مشروعات الأعمال نحو الاهتمام بجودة السلع والخدمات التى تقدم الجمهور .

* تنمية أسواق رأس المال وتوسيع الملكية من خلال تشجيع قطاعات كبيرة من صغار المدخرين المستثمرين بما يحقق عدالة اجتماعية أكبر واستقراراً اقتصاديا أفضل .

* اتباع فلسفة تدعو إلى الإيمان بالمشروعات الحرة الديمقراطية وحرية ممارسة الأنشطة الاقتصادية وتشجيع الحافز الفردى .

مشاكل الخصخصة :

على الرغم مما يمكن أن تحققه برامج الخصخصة من مزايا ومنافع إلا أن تطبيق هذه البرامج يواجه عادة بعض المصاعب نظراً لوجود العديد من الحواجز الحقيقية التى تقف فى وجه إتمام عملية الخصخصة والتى يمكن تقسيمها إلى نوعين معوقات ترتبط بالاعتبارات السياسية ومعوقات إدارية .

وبالنسبة للمجموعة الأولى من المعوقات فإنها تشمل المبادئ والاعتبارات الأيديولوجية التى تمنع بيع القطاع العام حيث ينظر إليه كرمز للتحرر من النفوذ الأجنبى والذى قد يعبر عن مصالح العديد من الفئات مثل التكنوقراط وأعضاء الحزب الحاكم. كما أن العوامل الاجتماعية قد تعوق أيضاً الاتجاه نحو تقليص دور الشركات العامة حيث يرى البعض أن الخصخصة تؤدى إلى التضحية بنسبة كبيرة من العمالة الموجودة فى هذه الشركات كما تؤدى إلى زيادة الفجوة ما بين الطبقات.

أما بالنسبة للمعوقات الإدارية فإنها تمثل أهم العناصر التى تعوق عملية الخصخصة وبالذات فى حالة بيع المشروعات العامة حيث يرغب المشترى فى تحقيق أكبر عائد بأقل درجة خطر فى حين أن المشروعات المعروضة عادة تتميز بانخفاض مستويات الأداء المالى فيها. وبالإضافة إلى ذلك فإن امكانيات القطاع الخاص تكون عادة محدودة وبالتالى فإن قدرته على الإستثمار فى مشروعات القطاع العام تكون محدودة أيضاً خاصة وأن هذه المشروعات تكون عادة كبيرة الحجم ومثقلة بالديون. وبالإضافة إلى ما سبق فإن عملية تطبيق برنامج الخصخصة تحتاج إلى جهود إدارية وخبرات اقتصادية وقانونية قد لا تتوافر دائما فى الدولة التى ترغب فى تنفيذ هذا البرنامج خاصة إذا كانت دولة نامية.

وباستقراء تجارب الخصخصة فى عدة دول يلاحظ تفاوت درجات نجاحها. وتمثل تجربة إنجلترا النموذج المشرق حيث تم التخلص ابتداءً من عام ١٩٨٣ من مجموعة متنوعة من المشروعات العامة كما تم خفض نصيب الحكومة فى مشروعات أخرى وترتب على ذلك تطويراً وانتعاشاً لسوق الأوراق المالية فى لندن.

ولقد أدرجت برامج الخصخصة في جداول أعمال عدة دول أوربية أخرى ولكن ليس بالدرجة التي حدثت في بريطانيا حيث قامت الحكومة الإيطالية في ١٩٨٥ ببيع نسبة من أسهم بعض الشركات التي تملكها مثل شركة سيرى للاتصالات السلكية واللاسلكية والخطوط الجوية الإيطالية. وفي أسبانيا صدرت الأوامر بتخفيض عدد الشركات التي يسيطر عليها المعهد الصناعي الوطني الأسباني، وأعلنت ألمانيا الغربية في عام ١٩٨٥ عن خطط لأنشطة مبدئية لنقل الملكية العامة للخاصة وإزالة القيود الحكومية. أما فرنسا فقد بدأت الاتجاه نحو التخصيصية في نهاية ١٩٨٦ واستهدف هذا البرنامج العديد من المؤسسات الهامة. وعلى الرغم من أن جميع عمليات الخصخصة التي تمت في هذه الدول لم تمر بدون انتقادات إلا أنها حققت قدراً كبيراً من النجاح وبصفة خاصة في إنجلترا حيث تعتبر التجربة الإنجليزية تجربة رائدة في هذا المجال.

أما بالنسبة للدول الأقل تقدماً فقد اكتشفت أن عملية الخصخصة هي في الغالب عملية بطيئة تحفها الصعوبات حيث لم يحرز القطاع الخاص نمواً كافياً ليقدم التمويل المحلي اللازم لشراء المؤسسات العامة كما قد يكون هناك معارضة للاستثمار الأجنبي خوفاً من فقد السيطرة الوطنية على التنمية الاقتصادية. وفي دراسة لتجارب ٥٧ دولة نامية طبقت برامج الخصخصة- حتى عام ١٩٨٩- على ٥٧١٤ شركة عامة تبين أن معظم تجارب الخصخصة تمت في منطقتين رئيسيتين من العالم وهي جنوب الصحراء الكبرى الأفريقية حيث الدول الناطقة بالفرنسية والتي تأثرت بتجربة فرنسا ودول أمريكا اللاتينية والتي تأثرت بالتجربة الأمريكية ثم تأتي منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط في المرتبة التالية. ولقد واجهت هذه الدول مشاكل متنوعة عند تطبيق برامج الخصخصة. فقد قامت كولومبيا البريطانية على سبيل المثال بتحويل مجموعة من شركات القطاع العام إلى الجمهور ولكن لم يتوفر دليل ... لإدارة دفة هذه الشركات لذلك

وفرت الحكومة الكولومبية ضمانات لقيمة أسهمها. أما فى بنجلادش فقد تم خصخصة صناعة الغزل والنسيج ولكن كان أثر الخصخصة سيئاً على كل من نمط توزيع الدخل والمالية العامة للدولة. وعلى عكس التجارب السابقة فإن تجربة جاميكا تشير إلى قدر معقول من النجاح بسبب تكامل الخطة التى اتبعتها الدولة. أما فى المكسيك فقد تبين أن العديد من الشركات التى حولت إلى القطاع الخاص قد سقطت مرة أخرى فى أيدى الحكومة التى احتفظت بإشرافها على البنوك الرئيسية. وقد حدث نفس الشئ فى الفلبين ، لذلك توصلت إحدى الدراسات إلى أن عدد الشركات التى خضعت للخصخصة توازى عدد الشركات التى تم إعادة تأميمها فى هاتين الدولتين حتى نهاية ١٩٨٨.

وفى ضوء ما سبق يمكن القول بأن نتائج الإصلاحات الاقتصادية التى تستند إلى قوى السوق والتى طبقتها بعض البلدان كانت مخيبة للآمال حيث لم تعمل الأسواق بالصورة التى كان يؤمل أن تعمل بها. وواجهت برامج التخصيص مشاكل عديدة أدت إلى الحد من فعاليتها.

القطاع العام فى مصر :

مع بداية الستينيات بدأ القطاع العام يسيطر على مختلف الأنشطة الاقتصادية فى مصر ، كما حل أسلوب التخطيط المركزى محل آليات السوق الحر وازداد عدد المشروعات العامة وبات واضحاً أن الدولة تسعى إلى فرض سيطرتها على كافة أوجه النشاط الاقتصادى فى مصر. ولقد كان هدف النظام السياسى فى ذلك الوقت هو دعم القطاع العام ومساندته ليقوم بقيادة عملية التنمية الاقتصادية بحيث يمكن التوصل إلى مستويات الرفاهية والتقدم التى كانت تمثل حلم جميع الدول النامية فى هذه الحقبة من الزمان.

منذ تلك الفترة شهد الاقتصاد المصرى تزايد دور القطاع العام الذى أصبح يسيطر سيطرة شبه كاملة على معظم النشاط الاقتصادى فى الدولة فهو يمثل ٧٠% من إجمالى الاستثمارات ونحو ٨٠% من تجارة مصر الخارجية وأكثر من ٩٠% من النظام المصرفى وقطاع التأمين وما يقرب من ٦٠% من القيمة المضافة فى القطاع الصناعى .

أما بالنسبة لحجم قطاع الأعمال نفسه فتشير الأرقام المتاحة إلى أن عدد الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام قد بلغ ٣٩٩ شركة فى ٦/٣٠/ ١٩٩١، رأسمالها ٩,٣ مليار جنيه مصرى واحتياطياتها ٧,٥ مليارا فى حين بلغ إجمالى أصولها ١٤٨,٦ مليارا . ومن ناحية أخرى فقد ساهم قطاع الأعمال العام بحوالى ٤٠,٦% من قيمة الإنتاج المحلى فى عام ٩٢/٩١ كما بلغ حجم العمالة فى شركات ذلك القطاع أكثر من مليون وثلاثمائة ألف عامل بما نسبته ١٠% من حجم العمالة على المستوى القومى .

ولقد تبين فشل القطاع العام بعد ذلك وعدم قدرته على توجيه الموارد الاقتصادية التوجيه السليم الذى يضمن كفاءة مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية . ولقد انعكس ذلك فى سوء الإدارة الاقتصادية للمشروعات العامة التى أخذت تحقق الكثير من الخسائر . أى أن القطاع العام لم يحقق الهدف الذى أنشئ من أجله بل أخذ يحمل ميزانية الدولة بالكثير من الأعباء المالية مما دفع الدولة إلى اللجوء إما إلى الإقتراض أو للاصدار النقدى. ولقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن العبء المالى الناتج عن عمليات القطاع العام يمثل نسبة كبيرة من عجز الميزانية وقد بلغت هذه النسبة ما يعادل ربع الميزانية وذلك فى كل من مصر والهند وتركيا .

وبتحليل البيانات والمعلومات المتاحة والمستقاة من تقارير بعض أجهزة الدولة المعنية بأداء القطاع العام يلاحظ تدهور مستويات أداء المشروعات التابعة لهذا القطاع فقد تبين ارتفاع قيمة الطاقات المعطلة من

٤٠٥ مليون جنيه إلى ٢٤٩٩ مليون جنيه خلال الفترة ١٩٨١-١٩٨٩. كما تبين أيضاً تضخم قيمة المخزون الراكد فى العديد من الشركة العامة حيث بلغت قيمته فى المتوسط ما يعادل ٢٣% من إجمالى رأس المال العامل خلال الفترة من ١٩٧٤ وحتى ١٩٨٨ مما يشير إلى انخفاض معدل دوران رأس المال وتناقص معدلات السيولة وتناقص معدل العائد على الاستثمار. ولقد قام المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية بدراسة ١١٦ شركة من شركات القطاع العام الصناعية فوجد أن هناك ٥٦ شركة تعانى من نقص السيولة فى حين أن نسبة الديون إلى إجمالى الأصول تزيد عن ٥٠% فى ٥٦ شركة فى حين أن ٤٨ شركة حققت خسائر مقدارها ٣٣,٤ مليون جنيه فى عام ١٩٨١ زادت إلى ٩٦٥,٢ مليون جنيه فى عام ١٩٨٦.

وفى دراسة أخرى تم قياس الإنتاجية الحقيقية لشركات القطاع العام الصناعية فى مصر وذلك باختيار عينة تمثل ٣٥% من إجمالى الشركات التى تشرف عليها وزارة الصناعة حيث تبين أن معامل الإنتاجية الكلية قيمته سالبة خلال سنوات الدراسة (١٩٨١-١٩٨٦) وذلك فى معظم شركات العينة وإن كان الإتجاه العام يشير إلى تحسن قيمة هذا المؤشر. ولقد أظهرت هذه الدراسة أن الإنخفاض فى أداء الشركات يرجع إلى الزيادة المبالغ فيها فى رأس المال المستثمر بالزيادة المقابلة فى المخرجات.

ولقد أوردت إحدى الدراسات تحليل شامل للحسابات الختامية والموازنات الخاصة بمجموعة كبيرة من شركات القطاع العام يبلغ عددها ٢٧٢ شركة وذلك فى ١٩٩٠/٦/٣٠ حيث تبين أن المحصلة النهائية لحساب العمليات الجارية لهذه الشركات تضمنت عجزاً مقداره ٥٠٠ مليون جنيه، وأن الفائض الصافى القابل للتوزيع يقدر بنحو ٢٣٤,٧ مليون جنيه. إلا أن هذا الرقم يحتسب قبل الضريبة كما أن الجزء الأكبر منه يرجع إلى إيرادات

عرضية وأرباح رأسمالية هذا بالإضافة إلى أن نسبة الفائض إلى إجمالى المال المستثمر أى معدل العائد على الاستثمار تبلغ حوالى ٣ %.

وباستقراء، وتحليل نتائج الدراسات السابقة يمكن القول بأن هناك العديد من المشاكل التى يعانى منها القطاع العام فى مصر نذكر منها ما يلى :

* وجود اختلالات واضحة فى الهياكل التمويلية للعديد من الشركات العامة وذلك بسبب تزايد حجم الاستثمار وتناقص موارد التمويل المتاحة مع الثبات النسبى فى أسعار السلع والخدمات .

* قصور فى الهياكل التنظيمية والادارية لشركات قطاع الأعمال العام مما أدى إلى انخفاض كفاءة الإدارة فى مجال اتخاذ القرارات التشغيلية التى يمكن أن تؤدى إلى رفع مستوى الأداء المالى للمشروع .

* تكدس العمالة كنتيجة لالتزام الحكومة منذ أواخر الخمسينيات بسياسة تعيين جميع الخريجين مما أدى إلى خلق ظاهرة البطالة المقنعة داخل قطاع الدولة وذلك بالإضافة إلى عدم تناسب الأجور مع مستويات الإنتاجية.

* تقادم التكنولوجيا المستخدمة فى معظم الشركات العامة مع نقص مستوى المعرفة الفنية مما يخفى أن استمرارية هذه الشركات مرتبطة بالحماية .

وفى ضوء التحليل السابق يمكن القول بأن التطور الاقتصادى منذ الإتجاه نحو التأميم Nationalization فى الستينيات وحتى بدء تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادى فى التسعينيات قد مر بعدة مراحل مختلفة يمكن اعتبارها نتيجة وسبب فى أن واحد للاتجاه الحالى نحو التخصيصية .

ويمكن استعراض أهم ملامح التطور الاقتصادى التى مرت بمصر فى التالى :

* تمثل المرحلة الأولى الفترة التي تلت قيام الثورة مباشرة وحتى بداية الستينيات والتي تميزت باضطراب المناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي حيث لم تكن اتجاهات الدولة واضحة بعد أن كان الاتجاه نحو ضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية قد أصبح واضحاً بعد العدوان الثلاثي عام ١٩٥٦ مباشرة .

* أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التأميم الشامل حيث صدرت القوانين الاشتراكية عام ١٩٦١ وامتد تأثيرها لتشمل كافة أوجه النشاط الاقتصادي سواء صناعي أو زراعي أو تجاري أو تعدين ... وسادت الفلسفة الاقتصادية التي تنادي بالتخلي عن هدف الربح في سبيل تحقيق مكاسب العمال والفلاحين وسياسة التشغيل المضمون للقوى العاملة وغيرها ... ولقد شهدت هذه الفترة بدء تدهور أداء شركات القطاع العام واعتمادها على الدعم الذي تقدمه الدولة لهذه الشركات بحيث زاد حجم هذا الدعم من ٦٨ مليون جنيه عام ١٩٧٨ إلى ٢٠٠٠ مليون جنيه عام ١٩٨٢ وهكذا أصبحت شركات القطاع العام تمثل عبئاً ثقيلاً على ميزانية الدولة التي اضطرت إلى الاتجاه نحو الاقتراض .

* أما المرحلة الثالثة والتي بدأت عام ١٩٧٤ فتعرف بمرحلة الانفتاح الاقتصادي وفيها بدأت الدولة الاتجاه نحو إزالة القيود أمام رؤوس الأموال المصرية والعربية والأجنبية بهدف تشجيعها على الاستثمار في مصر مع تشجيع القطاع الخاص على أداء دوره في التنمية الاقتصادية جنباً إلى جنب مع القطاع العام . ويمكن القول بأن مرحلة الانفتاح الاقتصادي تمثل بداية اتجاه الاقتصاد المصري نحو التخصيصية حيث تم إصدار مجموعة من القوانين أدت إلى تغيير هيكل القطاع العام مثل القانون ١١١ لعام ١٩٧٥ والذي ألغى المؤسسات العامة واستبدلها بالهيئات كما سمح لمشروعات القطاع العام بمشاركة رأس المال الأجنبي

والعربى فى مشروعات جديدة بعيداً عن النظم واللوائح التى تحكم العمل فى القطاع العام .

* ولقد امتدت مرحلة الانفتاح الاقتصادى حتى عام ١٩٨١ حيث مرت البلاد بظروف سياسية عصيبة وشهدت هذه الفترة بداية الإصلاح الاقتصادى حيث تم وضع الخطة الخمسية الثانية (٨٢-١٩٨٣/٨٦-١٩٨٧) وظهر فيها دور القطاع الخاص واتجاه الدولة نحو تدعيمه واضحاً ولكن بقى القطاع العام بمشروعاته المتعثرة دون أن تطوله أى محاولة للإصلاح .

* أما المرحلة الحالية –والتى بدأت فى التسعينيات – فهى المرحلة التى ظهر فيها الإتجاه واضحاً نحو آليات السوق حيث تم إصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ وهو القانون الذى عمد إلى تحويل القطاع العام إلى شركات قابضة تمثل حقوق ملكية فى الشركات التابعة ويحق لها اللجوء لمصادر التمويل من خلال أسواق المال وطرح جزء من الأسهم للبيع .

الاصلاح الاقتصادى والخصخصة :

يرى البعض أن مفهوم التحرر الاقتصادى والذى يعنى التحول من نظام التخطيط المركزى إلى نظام السوق ومن سيطرة القطاع العام إلى قيام القطاع الخاص بقيادة النظام الاقتصادى يشتمل على عدة مكونات أهمها الاعتماد على آليات السوق وتشجيع المنافسة بالإضافة إلى قصر دور الحكومة على الإشراف والرقابة دون التملك المباشر لمشروعات الأعمال لذلك يمكن القول بأن الخصخصة ما هى إلا أحد عناصر التحرر الاقتصادى .

ولقد تبنت مصر برنامجاً شاملاً للإصلاح الاقتصادى كان الهدف منه هو إعادة هيكلة الاقتصاد القومى فى ضوء آليات السوق وتحريره من كافة القيود ورفع كفاءة عملية تعبئة وتوظيف موارد المجتمع مع التحول إلى سياسة تنمية اقتصادية تعتمد على تشجيع القطاع الخاص وتدعيم دوره وتوسيع مشاركته فى الاقتصاد القومى .

ولقد كان من ضمن سياسات الإصلاح ضرورة توسيع قاعدة الملكية وزيادة الدور الذى يمكن أن يلعبه القطاع الخاص فى هذا المجال بما يشير إلى الاتجاه نحو ما يعرف بالخصخصة . وتهدف الخصخصة بصفة عامة إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية للمشروعات العامة وتحقيق معدل معقول على الاستثمار والحد من الدعم الحكومى لتلك المشروعات مما يؤدى إلى تخفيف العبء على الموازنة العامة للدولة فضلاً عن توسيع قاعدة الملكية وزيادة المنافسة والحد من الاحتكار وآثاره السلبية لذلك يتوقع أن يؤدى برنامج الاصلاح الاقتصادى إلى مجموعة من النتائج الايجابية لعل أهمها .

* رفع كفاءة استخدام أصول قطاع الأعمال العام بما يؤدى إلى زيادة الإنتاجية فى الاقتصاد ككل .
* وقف استنزاف موارد الدولة المالية وترشيد مجالات الإنفاق الحكومى بهدف تخفيض العجز فى ميزانية الدولة .
* توفير الظروف المناسبة لتشجيع الاستثمار مع الأخذ بأحدث أساليب الإنتاج والإدارة .
* تنشيط السوق من خلال زيادة فرص العمل ورفع كفاءة سوق الأوراق المالية وزيادة فرص ومجالات الاستثمار .
* زيادة موارد الدولة سواء من عوائد الاستثمار فى أصول قطاع الأعمال أو من عوائد البيع إلى القطاع الخاص حتى يمكن استكمال المشروعات القومية التى تمثل أهم التزامات الدولة تجاه المجتمع .

تعتبر زيادة مشاركة القطاع الخاص فى النشاط الاقتصادى إذن أحد المحاور الأساسية فى إجراءات الإصلاح الهيكلى والتى تستهدف الحد من إحتكار القطاع العام لمعظم مجالات النشاط الاقتصادى. أما المحور الثانى فيتمثل فى إصلاح القطاع العام الذى يسيطر على الجزء الأعظم من المشروعات الإنتاجية. وفى ضوء التحليل السابق يمكن القول بأن الاتجاهات العامة لبرنامج الخصخصة الذى أعدته الحكومة المصرية يسير فى خطين أساسيين يتمثل أولهما فى طرح بعض الأصول العامة للبيع فى حين يتمثل الثانى فى إعادة هيكلة بعض الشركات العامة .

وبالنسبة لبرنامج طرح الأصول العامة للبيع فإن هذا البرنامج يهدف أساساً إلى زيادة فاعلية الملكية الخاصة وذلك من خلال زيادة حصة القطاع الخاص فى الاستثمار الوطنى مما قد يؤدى إلى زيادة فرص العمل وتنشيط سوق المال وتشجيع المنافسة . وقد حدد البرنامج الاقتصادى خطة تستمر ٥ سنوات يتم بمقتضاها طرح ٨٥ شركة لتوسيع قاعدة الملكية الخاصة فيها تمثل ٧١ شركة منها شركات مملوكة بالكامل للدولة وتنتمى ٤٦ شركة منها إلى القطاع الصناعى على أن يراعى أن تطرح أصول أو أسهم الشركات للبيع وفقاً للمعايير التالية :

* إعطاء الأولوية للشركات المتوسطة والصغيرة التى تحقق أرباحاً وتعمل فى سوق يتميز بالمنافسة .
* أن تكون هذه المشروعات ذات جدوى اقتصادية .
* أن يتميز الهيكل المالى لهذه الشركات بالتوازن .
* ألا يترتب على عملية التحول من القطاع العام إلى الخاص أى مشاكل اجتماعية .

خصخصة ادارة شركات قطاع الأعمال العام :

إن الهدف من الخصخصة ليس مجرد تحويل المشروعات العامة من إطار الملكية العامة إلى – إطار الملكية الخاصة ، وإنما الهدف النهائى من الخصخصة هو تشغيل وإدارة مشروعات الأعمال وفقا لمعيار الربحية وبصرف النظر عن شكل الملكية . ووفقاً لهذا الإتجاه يميز البعض بين خصخصة الملكية، وخصخصة الإدارة، حيث يشير المفهوم الأول إلى تحويل الملكية وما إذا كانت عامة أو خاصة .

ويجب أن تمثل خصخصة الإدارة الخطوة الأولى فى برنامج الخصخصة خاصة فى الدول النامية وذلك لهذه الأسباب :

* أن هذا الأسلوب فى الخصخصة يعتبر أقل أساليب الخصخصة تأثيراً على المجتمع من الناحية السياسية والاجتماعية لأنه لا ينطوى على أى بيع للأصول العامة .

* أن هذا الأسلوب يحقق خطوة تمهيدية ضرورية للانطلاق نحو خصخصة الملكية حيث يتم بمقتضاها رفع مستوى أداء المشروع العام، مما يساعد على تحويله إلى مجال الملكية الخاصة .

* أن مفهوم خصخصة الإدارة يساعد على التمييز ما بين برامج التخصيصية التى تعتمد على عملية إصلاح اقتصادى متكامل الأبعاد وما بين مفهوم الغاء التأميم Denationalization .

* أن معظم برامج خصخصة الملكية تتم عن طريق بيع أسهم الملكية فى أسواق الأوراق المالية بما يعنى استمرار إدارة المشروع على ما كانت عليه قبل التحول إلى الملكية الخاصة .

فى ضوء التحليل السابق يمكن القول بأن الخصخصة ليست هدفاً فى حد ذاتها ، وإنما هى مجرد وسيلة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وبالتالى فإن المشكلة الرئيسية فى مجال الخصخصة – وبصفة خاصة فى مصر – ليست فى تغيير شكل الملكية، وإنما فى تغيير شكل الإدارة أى خصخصة الإدارة بمعنى تحويل إدارة شركات قطاع الأعمال العام إلى إدارة خاصة تستند على مفاهيم وأساسيات الإدارة الخاصة ، وتستخدم الأدوات الإدارية المتقدمة التى تستخدم فى الدول التى تتبع اقتصاديات السوق ، حيث تقاس كفاءة المشروع بالربح والإنتاجية .

فلقد أظهرت الدراسات الميدانية أن نسبة كبيرة من التحسن فى ربحية وكفاءة المشروعات العامة يمكن الحصول عليها من خلال ما يعرف بخصخصة الإدارة أى إصلاح الهياكل الإدارية والتنظيمية وتقليل القيود وتوفير البيئة التنافسية التى تعمل المشروعات فى ظلها دون الحاجة إلى تغير نمط الملكية ، حيث أظهر البعض أن الخصخصة التى تهدف إلى تشجيع المنافسة ورفع مستوى الأداء الإدارى للمشروع العام تكون أكثر فعالية فى تحقق الأهداف الرئيسية للتخصيصية ، وبصفة خاصة فى الدول النامية .

وعلى الرغم من ذلك نجد أن معظم الأبحاث التى تناولت موضوع الخصخصة ركزت اهتمامها حول المفهوم الضيق للخصخصة، أى نقل الملكية العامة إلى الخاصة وذلك لاستنادها إلى ما يعرف بنظرية حقوق الملكية Property Rights Approach .

وتشير هذه النظرية إلى أن أنواع الملكية المختلفة تثير حوافز اقتصادية، وبالتالى تؤدى إلى نتائج اقتصادية مختلفة .

فالمشروعات الخاصة يمتلكها أفراد لديهم حقوق نهائية على أصول هذه المشروعات ويحصل الملاك على أرباح إذا استخدمت هذه الأصول

الاستخدام الأمثل بحيث يتم انتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل من أسعار السوق، كما يتحمل الملاك خسائر إذا تجاوزت تكاليف الإنتاج أسعار البيع، وبعبارة أخرى يمكن القول بأن ملاك المشروع الخاص تزداد ثرواتهم بفضل الإدارة الجيدة للأصول ، أى بفضل الإدارة ذات الكفاءة، كما تتناقص دخولهم وثرواتهم إذا تميزت إدارة المشروع بعدم الكفاءة .

يمكن القول إذا أن حقوق الملكية تخلق حوافز للاتجاه نحو إدارة المشروع بكفاءة حيث يلجأ أصحاب الملكية الخاصة إلى مراقبة أداء الإدارة التى تعمل فى المقابل على اتخاذ القرارات التى تؤدى إلى تعظيم ثروة الملاك . أما فى المشروعات العامة فإن أصحاب الملكية الأصليون أى الدولة ، وأفراد الشعب من دافعى الضرائب لا يستطيعون حقيقة التحكم فى أصول المشروع أو مراقبة سلوك المديرين والموظفين والعاملين الذين لا يتحملون تكاليف قراراتهم .

معنى ذلك أن الملاك فى ظل نظام الملكية العامة ليست لديهم حوافز قوية لمراقبة أداء الإدارة التى لا تتحمل فى المقابل أى خسائر إذا انخفض مستوى أداؤها . لذلك فإن إدارة المشروعات العامة تسعى للحصول إلى أكبر قدر ممكن من الأجور والمزايا المادية مما يؤدى إلى زيادة تكاليف الإنتاج، وبالتالى إلى تناقص الأرباح أى أن الآلية التى تحكم سلوك المديرين لا تعمل فى ظل نظام الملكية العامة . حيث يقل الحافز لدى الإدارة على السعى نحو تحقيق الكفاءة، ويزداد الاهتمام بتحقيق المنافع الخاصة بها . ويرجع ذلك إلى أن نجاح الإدارة فى مواجهة أوجه القصور الداخلى يستلزم نظاماً فعالاً للحافز، وفى حين يعتبر حافز الربح قوياً وفعالاً فى القطاع الخاص فهو غير مؤثر فى القطاع العام .

من التحليل السابق يظهر بوضوح أن أنصار نظرية حقوق الملكية يعتقدون أن المشروع الخاص يكون عادة أكثر كفاءة وأكثر ربحية من

المشروع العام نظراً لاستحالة نقل وتحويل الملكية – من الناحية العملية- في المشروعات العامة مما يقلل من دافع الملاك نحو توجيه سلوك الإدارة والرقابة على القرارات التي يتم اتخاذها. وباختبار وتحليل مجموعة من الدراسات التي تناولت معدلات أداء كل من المشروعات الخاصة والعامة في العديد من الدول المتقدمة والنامية تبين أن الدلائل المتاحة عن مستويات أداء وربحية المشروع المملوك ملكية عامة غير قاطعة لقبول فرضية انخفاض الأداء في هذا المشروع بالمقارنة بالمشروعات المملوكة ملكية خاصة.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد تبين أيضا تعارض وتضارب نتائج الدراسات الميدانية التي كانت تهدف إلى دراسة تأثير شكل الملكية على الأداء المالي للمشروع واختبار افتراضات مدخل حقوق الملكية. فقد توصلت بعض الدراسات إلى تفوق المشروعات المملوكة ملكية خاصة بالمقارنة بمثيلاتها من المشروعات العامة. في حين توصلت الكثير من الدراسات إلى نتائج تتعارض مع افتراضات نظرية حقوق الملكية. ففي دراسة لعينة تشمل ١٧ شركة عامة بريطانية تعمل في خمسة صناعات مختلفة تمت مقارنتها بمجموعة من الشركات الخاصة المماثلة، تم التوصل إلى نتائج اقتصادية اختلفت باختلاف الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وباختلاف فعالية تقييم الأداء لذلك انتهت إلى أن التغير في شكل الملكية لم يكن له تأثيراً معنويا على عينة الدراسة. وبتحليل نتائج ست دراسات تتعلق بقياس كفاءة الأداء في ظل كل من الملكية العامة والخاصة في مرافق المياه والكهرباء بالولايات المتحدة والتي اعتمدت على عدة نماذج قياسية مختلفة تبين عدم وجود اتجاه عام للقول بأن الملكية الخاصة أكثر كفاءة وإنتاجية، حيث تناقضت نتائج المؤشرات المستخدمة مع الفرض القائل بأن المشروعات الخاصة تعمل بكفاءة أكثر من نظيرتها ذات الملكية العامة بل أن المشروعات العامة أظهرت تفوقاً ملحوظاً في بعض الحالات.

وبتحليل الإتجاه العام لنتائج الدراسات التى حاولت اختبار نظرية حقوق الملكية واستنادا إلى المؤشرات الميدانية يلاحظ أنها لا تقدم دليلاً قطيعاً على اختلاف مستويات أداء المشروعات العامة بالمقارنة بالمشروعات الخاصة مما يعنى أن التغير فى شكل الملكية لايؤدى بالضرورة إلى تغيرات إيجابية فى الكفاءة أى أن الافتراضات الرئيسية التى تقوم عليها نظرية حقوق الملكية لم يتم إثباتها تجريبياً .

يمكن القول إذن أن معالجة مشاكل المشروعات العامة ورفع مستويات الأداء فيها قد يمكن التوصل إليه دون الحاجة إلى تغيير شكل الملكية حيث يرى البعض أن هناك عوامل أخرى - بخلاف الملكية - تؤثر على مستوى الأداء الاقتصادى للمشروع .

وفى ضوء المناقشة السابقة يمكن القول بأن الجزء الخاص بإعادة هيكلة الشركات العامة والذى يعتبر أحد عناصر برنامج الخصخصة الذى تطبقه الحكومة المصرية يمثل فى الواقع اتجاها واضحاً نحو خصخصة الإدارة. فلقد كان الهدف من هذا الإتجاه هو إعادة تنظيم بعض الشركات سواء من الناحية المالية أو البشرية أو من حيث مجال النشاط على أن تتولى مجالس ادارات الشركات القابضة والتابعة وضع وتنفيذ استراتيجيات إعادة الهيكلة ولقد صدر لذلك قانون قطاع الأعمال العام ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ حيث كان الهدف منه رفع مستوى كفاءة الشركات العامة من خلال فصل الملكية عن الادارة ومساواة شركات قطاع الأعمال العام بالخاص . كما كان الهدف الثانى من هذا القانون هو تطبيق سياسة الخصخصة من خلال تشجيع القطاع الخاص للدخول مساهماً فى رؤوس أموال الشركات التابعة لقطاع الأعمال على أن تبقى نسبة ٥١% من رأس مال الشركة التابعة تحت سيطرة الشركة القابضة حتى تعتبر الشركة أحد شركات قطاع الأعمال العام.

وأخيراً فإن هذا القانون قد استحدث مجموعة من اللوائح والسياسات الإدارية كان الهدف منها هو ربط الأجور والمرتبات والحوافز التى يحصل عليها العاملون بمستويات الأداء التى يحققها المشروع .

برنامج الإصلاح الاقتصادى :

يمثل إصلاح مشروعات القطاع العام واحداً من أهم التحديات التى تواجه الاقتصاد المصرى حيث تعانى معظم هذه المشروعات من الانخفاض الحاد فى مستويات الكفاءة والإنتاجية والربحية . ويرجع ذلك إلى قصور وعدم توافر البيئة التنافسية التى تعمل فى ظلها هذه المشروعات كما يرجع أيضاً إلى التدخل الحكومى المفرط فى القرارات التشغيلية والتنظيمية التى يتم اتخاذها فى المشروع إلى جانب قصور الأنظمة الداخلية لهذه المشروعات، فقد اعتادت هذه المشروعات العمل فى بيئة غير تنافسية معزولة عن المنافسة المحلية والأجنبية من خلال أنظمة الإعانات والضرائب الجمركية المانعة والخاصة ، من ناحية أخرى فشل واضعى السياسات فى معالجة انخفاض مستويات الكفاءة الادارية وتضارب الأهداف وغموضها وبيروقراطية الإجراءات والقرارات التنفيذية وقصور نظام المعلومات وعدم كفاءة نظام الحوافز .... وغيرها .

ومن هذا المنطلق كان تركيز الحكومة على برنامج للإصلاح الاقتصادى يسير فى خطين رئيسيين هما :

* فصل الإدارة عن الملكية والمساواة بين شركات قطاع الأعمال العام وبين القطاع الخاص وهو ما يعرف بخصخصة الإدارة .
* تشجيع القطاع الخاص على الدخول مساهماً أو مشترياً للشركات العامة وهو ما يعرف بخصخصة الملكية .

يمكن القول إذن بأن السياسة الشاملة للإصلاح الاقتصادى اهتمت بإعادة هيكل الشركات العامة سواء من الناحية المالية أو الإدارية أو البشرية، وذلك بهدف زيادة كفاءتها الاقتصادية أو الحد من الدعم الحكومى لتلك المشروعات، كما اهتمت أيضا بطرح بعض الأصول العامة للبيع. ويمثل الاتجاه الأول فى الإصلاح نحو خصخصة الادارة الإتجاه الأفضل فى المراحل الأولى لأنه يمهد للاتجاه الثانى نحو خصخصة الملكية، كما يساعد أيضاً على الإسراع بمكاسب الخصخصة والقضاء على الآثار السلبية داخل وحدات القطاع العام نفسه . ولتحقيق هذه الأهداف أصدرت الحكومة قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ بغرض حل مشاكل هذا القطاع وإعادة تأهيل شركاته وتطبيق مفهوم الإدارة الخاصة للمال العام.

ويعتبر إصدار هذا القانون تدعيم للإتجاه نحو التحرير الإدارى لهذه الشركات، فلقد عمل القانون ٢٠٣ على إرساء مبدأ فصل الملكية عن الإدارة والتحديد الواضح لاختصاصات المستويات التنظيمية المختلفة مع تنظيم العلاقة بين الشركات القابضة والشركات التابعة وتحرير الشركات من رقابة العديد من الأجهزة الحكومية .

قطاع الأعمال فى مصر :

ينقسم قطاع الأعمال فى مصر إلى قطاعين فرعيين ؛ قطاع الأعمال الخاص وهو يشمل الشركات المملوكة ملكية خاصة سواء كانت تتخذ شكل المشروع الفردى أو شكل شركة تضامن أو شكل الشركات المساهمة وقطاع الأعمال العام والتى تتخذ بموجب القانون شكل الشركة المساهمة .

ولقد صدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ليحل محل قانون هيئات القطاع العام وشركاته رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ وذلك بهدف تنظيم شركات

قطاع الأعمال العام ومواجهة المشكلات التى تواجه هذه الشركات وبما يؤدى إلى إصلاح الاقتصاد المصرى لأن القطاع العام يسيطر سيطرة كاملة أو شبه كاملة على قطاعات عديدة من الاقتصاد المصرى .

ويهدف القانون (٢٠٣) إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

١- رفع مستوى أداء شركات قطاع الأعمال العام عن طريق فصل الملكية عن الادارة والمساواة فى المعاملة بين شركات قطاع الأعمال العام وشركات القطاع الخاص .

٢- تطبيق سياسة الخصخصة وذلك عن طريق تشجيع مساهمة القطاع الخاص فى رأس مال شركات قطاع الأعمال العام. ويشير مفهوم الخصخصة إلى توسيع الملكية الخاصة ومنح القطاع الخاص دور متزايد داخل الاقتصاد وهو وسيلة فعالة للتخلص من الوحدات الخاسرة فى القطاع العام والتحول عن الاقتصاد الاشتراكى باعتباره فلسفة اقتصادية واجتماعية بدأت تتقلص من العالم .

٣- تحقيق المرونة فى الأداء وذلك من خلال ربط الأجر بالإنتاج بتصميم اللوائح والنظم الإدارية بحيث يتم وضع حوافز لكل من العمال والإدارة .

إعادة هيكلة قطاع الأعمال العام :

أولا- الشركة القابضة :

لقد تطلب إعادة هيكلة القطاع العام تجميع الشركات المختلفة فى شركات قابضة بحيث تمثل هذه الشركات القابضة عنصر الملكية الخاصة بالدولة ويكون لها حقوق والتزامات المالك . ويؤدى ذلك إلى ابتعاد الهياكل الإدارية والتنظيمية للدولة (مثل الوزارات) عن قطاع الأعمال العام.

والشركة القابضة هى شركة تمتلك مجموعة من شركات تابعة وتقوم باستثمار أموالها من خلال هذه الشركات التابعة ويكون رأس مال الشركة القابضة مملوكاً بالكامل للدولة أو المنظمات العامة وتتخذ شكل الشركة المساهمة وتتولى المشاركة فى تنمية الإقتصاد القومى فى إطار السياسة العامة للدولة وفى المجال الذى تعمل فيه .

١- إجراءات تأسيس الشركات القابضة :

- تؤسس الشركة القابضة من شخص اعتبارى عام واحد أو أكثر.
- يكون للشركة رأس مال مصدر ويتم تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب المغلق .
- يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم اسمية متساوية القيمة ولا يجوز تداولها إلا فيما بين الأشخاص الإعتبارية العامة .
- يقدم المؤسسون طلب التأسيس إلى وزير قطاع الأعمال ويصدر بتأسيسها قرار من رئيس مجلس الوزراء .

٢- مجلس إدارة الشركة القابضة :

- تصدر الجمعية العامة للشركة قرارها بتشكيل مجلس الإدارة وبناءاً على ترشيحات رئيس الجمعية العامة .
- تكون مدة مجلس الإدارة ثلاث سنوات .
- يجوز لمجلس إدارة الشركة القابضة دعوة رئيس مجلس إدارة أية شركة تابعة أو العضو المنتدب فيها لحضور اجتماعات مجلس إدارة الشركة القابضة .

- تعرض على مجلس إدارة الشركة القابضة جميع القرارات الاستراتيجية التى تخص الشركات التابعة لها والقوائم المالية التقديرية ومقترحات الاستثمار والمراكز المالية والترشيحات الخاصة بشغل مناصب رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الشركات التابعة .

- يختص مجلس إدارة الشركة القابضة بتكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية للشركة واستثمار أموالها .

ثانياً – العلاقة التنظيمية بين الشركة القابضة والشركة التابعة : (*)

يمكننا فى ظل مفهوم وفلسفة القانون رقم (٢٠٣) أن نحدد العلاقات التنظيمية والإدارية بين الجمعيات العمومية للشركة القابضة والتابعة، ومجلس إدارات الشركة القابضة والتابعة ، وكذلك وضع العضو المنتدب، والإدارة التنفيذية بالشركة، كما فى شكل (١-٣) . وسيلى هذا الشكل شرح تفصيلى للعلاقات .

اختصاصات الشركة القابضة :

نتعرض فى هذا الجزء للمهام والواجبات (أو الاختصاصات) التى تقوم بها الشركة القابضة، وسوف نقسم هذه المهام أو الاختصاصات إلى جزئين:

الأول : يتناول مهام واختصاصات الجمعية العامة للشركة القابضة.

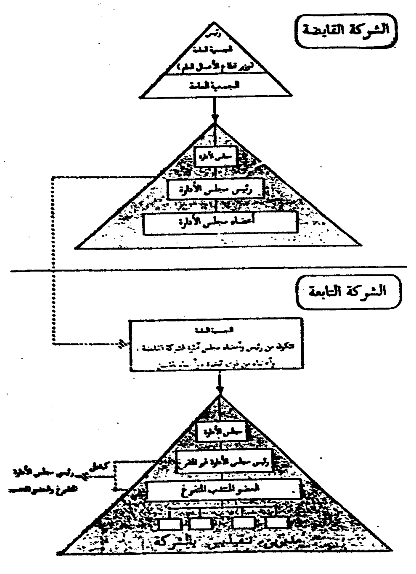
الثانى : يتناول مهام واختصاصات مجلس إدارة الشركة التابعة.

---

* هذا الجزء مأخوذا من :
د. أحمد ماهر ، اقتصاديات الإدارة ، مركز التنمية الإدارية – جامعة الأسكندرية ، ص ٤٣٩ بدون سنة نشر ، وبتصريح خاص منه له جزيل الشكر .

أولا– مهام واختصاصات الجمعية العامة للشركة القابضة :

تعتبر الجمعية العامة ممثلة لأصحاب رأس المال فى الشركة القابضة، وذلك بعد انتقال ملكيتها إلى القطاع الخاص، أما فى الوقت الحالى فإن الجمعية العمومية تمثل الدولة فى ملكيتها للشركة القابضة .



شكل (١-٣)

- وتنقسم الجمعية العامة إلى جمعية عامة عادية ، وجمعية عامة غير عادية.
- وفيما يلى مهام واختصاصات كل منهما .

أ – الجمعية العامة العادية :

تقوم الجمعية العامة العادية بما يلى :

١- اعتماد الموازنة التقديرية للشركة وذلك بعد مناقشتها.

٢ – اعتماد ميزانية الشركة وكذا حساب الأرباح والخسائر والحسابات الختامية وذلك بعد مناقشتها .

٣- اعتماد توزيع الأرباح على المساهمين .

٤- مناقشة واعتماد تقرير مراقب الحسابات .

٥- النظر فى تقرير مجلس الإدارة ومناقشته، ثم اعتماده وإخلاء مسئولية المجلس عن العام السابق .

٦- اعتماد استمرار رئيس مجلس الإدارة والأعضاء لسنة أخرى .

٧- النظر فى تشكيل مجلس إدارة الشركة .

٨ - مناقشة تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات عن نتيجة أعمال الشركة .

ب – الجمعية العامة غير العادية :

تقوم الجمعية العامة غير العادية بالآتى:

١- إجراء التعديلات اللازمة فى نظام الشركة الأساسى كزيادة رأس المال، أو إضافة مهام جديدة للشركة، أو أى تعديلات تتعلق بوجود الشركة (مد عمرها أو تقصيره أو حلها) .

٢- تقديم الاقتراحات الخاصة بالاندماج فى شركات قابضة أخرى .

٣- تقديم الاقتراحات الخاصة بانقسام الشركة إلى عدد من الشركات القابضة.

٤- حل الشركة وتصفيتها .

٥- بيع جزء من أو كل أسهم الشركة التابعة بغرض تخفيض حصة الشركة القابضة ، أو المساهمين الآخرين (أشخاص اعتبارية أو بنوك) فى رأس مالها عن ٥١% .

ثانياً – مهام واختصاصات مجلس الإدارة فى الشركة القابضة :

يختص مجلس إدارة الشركة القابضة بما يلى :

١- يقوم بتحديد الأهداف العامة للشركة وكذا استراتيجيتها وسياسات العمل بها .

٢- يقوم بتحديد معايير للأداء، وتقييم الأداء، ومراجعة تقارير انتاجية العمل.

٣- يقوم بوضع وتطوير الهيكل التنظيمى للشركة واعتماده، وكذلك وضع لوائح العمل الداخلية بالشركة .

٤- دراسة الهياكل التمويلية واتخاذ اجراءات تصحيحها ، وتعديل مسار الشركات المتعثرة .

٥- يقوم بادارة أموال الشركة، والمساهمة فى أو تأسيس شركة تابعة.

وتتحدد اختصاصات مجلس إدارة الشركة القابضة بالتفصيل فى القانون (٢٠٣) لعام ١٩٩١ ولائحته التنفيذية ، وكذا قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٩٩٠ لعام١٩٩١ ، والقانون١٥٩ لعام ١٩٨١ ولائحته التنفيذية .

اختصاصات الشركة التابعة :

نعرض فى هذا الجزء للمهام والواجبات التى تقوم بها الشركات التابعة، وسوف نقسم هذه المهام والواجبات إلى ثلاثة أجزاء رئيسية :

الجزء الأول : يتناول مهام واختصاصات الجمعية العامة للشركة التابعة.

الجزء الثانى : يتناول مهام واختصاصات مجلس إدارة الشركة التابعة.

الجزء الثالث : يتناول مهام واختصاصات العضو المنتدب .

أولاً : المهام والاختصاصات الرئيسية للجمعية العامة للشركة التابعة:

تعتبر الجمعية العامة للشركة التابعة ممثلاً لأصحاب رأس المال، وذلك بعد انتقال ملكيتها إلى القطاع الخاص، أما فى الوقت الحالى فإنها تمثل الدولة فى ملكيتها للشركة التابعة .

- وبنفس الأسلوب المتبع فى الشركة القابضة فإن الجمعية العمومية تنقسم إلى جمعية عامة عادية ، وجمعية عامة غير عادية .

- ونعرض فيما يلى لمهام واختصاصات كل منهما :

أ – الجمعية العامة العادية :

تقوم الجمعية العامة العادية للشركة التابعة بما يلى :

١- اعتماد الموازنة التقديرية للشركة بعد مناقشتها .

٢- اعتماد ميزانية الشركة وحساب الأرباح والخسائر وكذلك الحسابات الختامية .

٣- اعتماد توزيع الأرباح على المساهمين .

٤- مناقشة واعتماد تقرير مراقب الحسابات .

٥- النظر فى تقرير مجلس الإدارة ومناقشته واعتماده، واخلاء مسئولية المجلس عن العام السابق .

٦- اعتماد استمرار رئيس مجلس الإدارة ومجلس الإدارة الحالى لمدة سنة أخرى .

٧ – النظر فى تشكيل مجلس إدارة الشركة .

٨ – مناقشة تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات عن نتيجة أعمال الشركة .

ب – الجمعية العامة غير العادية :

تقوم الجمعية العامة غير العادية للشركة التابعة بما يلى :

١- اجراء التعديلات اللازمة فى نظام الشركة الأساسى كزيادة رأس المال، أو إضافة مهام جديدة للشركة، أو أى تعديلات تختص بوجود الشركة (مد عمرها أو تقصيره أو حله).

٢- تقديم أى اقتراحات خاصة بالاندماج فى شركات تابعة أخرى .

٣- حل الشركة وتصفيتها .

ثانيا – مهام واختصاصات مجلس الإدارة فى الشركة التابعة .

يختص مجلس ادارة الشركة التابعة بما يلى :

١- تحديد الأهداف العامة الاستراتيجية وكذلك سياسات العمل بالشركة.

٢- تحديد معايير الأداء ، وتقييم الأداء، ومراجعة تقارير إنتاجية العمل.

٣-وضع وتطوير واعتماد الهيكل التنظيمى للشركة، وكذلك وضع لوائح العمل الداخلية بالشركة .

٤ـ اتخاذ الإجراءات التنفيذية لتصحيح الهيكل التمويلى للشركة، وكذلك تصحيح مسار الشركة فى الأنشطة المتعثرة .

٥ـ إدارة أموال الشركة بكفاءة .

الفصل الثالث

المشروعات الصغيرة

مقدمة *

تمثل المشروعات الصغيرة والحرفية جزءا حيويا من اقتصاد أى دولة فبالرغم من الدور التنافسى للشركات العملاقة إلا أن المشروعات الصغيرة ما زالت من أهم مصادر الدخل القومى ومن أكثر القطاعات استيعابا للأيدى العاملة . ويوجد فى مصر ما يزيد عن ٢٥٠,٠٠٠ منشأة صغيرة تستخدم أقل من عشرة عمال كما يوجد ما يزيد عن ٥٠,٠٠٠ منشأة أخرى تستخدم أقل من خمسة عشر عاملا .

ونظرا لهذه الأهمية فقد أهتمت دوائر الأعمال بتعريف المشروعات الصغيرة وقامت هيئة المشروعات الصغيرة Small Business Administration SBA. بتعريف المشروع الصغير على أنه :

شركة يتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستقل وهى غير مسيطرة فى مجال عملها وغالبا ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة بالشركات الأخرى فى الصناعة .

ويلاحظ أن لفظ "المشروعات الصغيرة" هى عملية نسبية ، فيعتبر المشروع صغيرا فى علاقته بالشركات الأخرى فى نفس الصناعة . فتاجر الجملة قد يبيع بأكثر من عشرة ملايين جنيه سنويا وقد يعتبر من المشروعات الصغيرة مقارنة بالآخرين فى نفس المجال ، ونفس المنطق ينطبق على الشركات الصناعية حيث يمكن لشركة أن يعمل لديها ١٥٠٠ عامل وموظف وتعتبر صغيرة الحجم مقارنة بالشركات الأخرى المثيلة فى نفس الصناعة . ويلاحظ أن حجم المشروعات الصغيرة يختلف من دولة لأخرى حسب معايير التصنيف المستخدمة . ففى الماضى كان أحد المعايير

* كتب هذا الفصل الأستاذ الدكتور / محمد فريد الصحن .

الهامة لاعتبار المشروع صغيراً هو عدد العاملين ، ولكن مع التقدم التكنولوجى وإستخدام الآلية فى العمليات ، نجد أن الكثير من المشروعات كبيرة الحجم قد توظف عدد محدود من العمالة نظراً لاعتمادها على درجة آلية مرتفعة . ولذلك فمن المعايير المقبولة الآن حجم المبيعات السنوية ، وحجم الأرباح المتحققة كمعيار للتفرقة بين المشروعات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم .

أنواع المشروعات الصغيرة :

يمكن تقسيم المشروعات الصغيرة إلى نوعين من المشروعات :

١- المشروعات محدودة الحجم :

وغالباً ما تكون هذه المشروعات فى شكل منظمات صغيرة لا توجد إمكانية لإتمانها فى المستقبل مثل بائع الزهور ، ومحلات الكافيتريا الصغيرة (المقاهى) وفى هذه الحالة فإن مالك المشروع قد يكون راضى بمستوى وحجم الأعمال التى يدرها المشروع ويوفر له فى نفس الوقت دخل مرضى من وجهة نظره .

٢- المشروعات ذات النمو السريع :

وتتميز هذه المشروعات بتوافر إمكانيات النمو لدى المشروع . يبدأ المشروع عادة بحجم أعمال صغير يعكس المقدرة المالية لمالكه ، ولكن مع إحتمال أن يتوسع المشروع مستقبلاً .

وتهدف هذه المنظمات إلى النمو السريع وغالباً ما يقوم بإدراتها فريق من المديرين يمكنهم الحصول على رأس مال يسمح بتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة للأسواق كبيرة الحجم .

الاتجاهات المؤثرة فى المشروعات الصغيرة :

شهدت المجتمعات الرأسمالية فى الولايات المتحدة الأمريكية واوربا العديد من التغيرات فى الثلاثة قرون السابقة .ففى الولايات المتحدة ظهرت المشروعات الصغيرة مع قدوم المهاجرين الأوروبيين وكانت هذه المشروعات الدعامة الرئيسية للنهضة الإقتصادية فى الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد تغير الحال بعد الحرب الأهلية الأمريكية وظهرت الشركات العملاقة والتى ساعد على تطورها التقدم فى وسائل النقل والمواصلات والقدرة على تخفيض التكلفة مع زيادة الإنتاج أو ما يعرف بإقتصاديات الحجم الكبير . ومع تخفيض التكلفة استطاعت هذه الشركات العملاقة تخفيض الأسعار ولذلك واجهت المشروعات الصغيرة مشكلة المقدرة على المنافسة مع الشركات العملاقة وبدأت هذه المشروعات فى الإنسحاب تدريجياً من السوق.

ولكن تغير الحال فى العقدين الأخيرين فاتجه الاقتصاد العالمى عامة والاقتصاد الأمريكى والأوربى خاصة ما يعرف باقتصاد الخدمات Service economy وبدأ دور اقتصاديات الحجم الكبير يتقلص تدريجياً وأصبح من السهل البدء فى أى مشروع .

بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمى المبسط الذى تمتعت به الشركات الصغيرة سمح لها بتقديم خدمات خاصة للعملاء لا تقدمها لهم الشركات الكبرى .

و فى ذات الوقت ظهر اتجاه حديث بين العاملين فى الشركات العملاقة يدفعهم إلى ترك هذه الشركات والبدء فى مشروعاتهم الخاصة. وتميزت هذه

المشروعات بأنها لا تحتاج إلى رأسمال كبير ويمكن إدارتها بشكل غير رسمي وإن احتاجت إلى مجهودات ضخمة واستغلال كامل الخبرات السابقة التي اكتسبها أصحاب هذه المشروعات .

و بالإضافة إلى ذلك ، فإن الشركات الكبيرة قد اتجهت إلى – وقد تكون أجبرت على – تقليل حجمها Downsizing وذلك من خلال التخلص من العديد من الأنشطة والعمال وقد يكون السبب مرجعه إلى تدهور الحالة الإقتصادية أو تطبيق استراتيجيات جديدة من قبل الشركات متمثلة في شراء الخدمات من الخارج (خدمات الأمن، والصيانة، والتغذية، والاستشارات، والبحوث) وأكثر من ذلك ظهر الجدل حول مسألة الصنع أم الشراء (MakeVersus buy) من خلال قيام الشركة بشراء المستلزمات والتي قد تكلف الشركة أقل من دخولها في مجالات لا تستطيع تحقيق التميز فيها. وقد أتاح هذا الإتجاه الفرصة للمشروعات الصغيرة الدخول في عالم الأعمال من خلال قدرتها على تقديم هذه الخدمات، أو تصنيع المستلزمات واحتياجات الشركات كأحد الصناعات المغذية الشركات الكبيرة.

وقد لعبت التغيرات في السوق وفي أذواق العملاء والمنافسة دوراً هاماً في ظهور وزيادة فعالية المشروعات الصغيرة وذلك من خلال الإتجاه نحو تقديم هذه الخدمات ، أو تصنيع المستلزمات واحتياجات الشركات كأحد الصناعات المغذية للشركات الكبيرة .

وقد لعبت التغيرات في السوق وفي أذواق العملاء والمنافسة دوراً هاماً في ظهور وزيادة فعالية المشروعات الصغيرة وذلك من خلال الإتجاه نحو تقديم السلع والخدمات بشكل مفصل Tailored إلى مجموعات صغيرة من المستهلكين niches بدلاً من قيام الشركات بخدمة قطاعات سوقية كبيرة الحجم نسبياً . وقد أدى هذا الإتجاه إلى تدعيم دور المشروعات الصغيرة في

خدمة عملائها من خلال العمل مع السوق المجزأ بدلاً من التعامل مع السوق الواسع .

الدور الاقتصادى للمشروعات الصغيرة :

إن السؤال الذى يطرح نفسه الآن .... لماذا ظهرت أهمية المشروعات الصغيرة فى الآونة الأخيرة ؟

ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال الواقع فى مصر . فالمشروعات الصغيرة فى مصر تنتج ما لا يقل عن ٨٠% من المنتجات الصناعية الخفيفة مثل الملابس الجاهزة و المنتجات الخشبية كالأثاث وخلافه وكذلك تمد المشروعات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة باحتياجاتها من مستلزمات الإنتاج والمنتجات النصف مصنعة وقطع الغيار وتسهم فى عملية التصدير .

ويمكن تلخيص الدور الاقتصادى للمشروعات الصغيرة فى النقاط التالية :

١- إتاحة فرص العمل .
٢- تقديم منتجات وخدمات جديدة .
٣- توفير احتياجات المشروعات الكبيرة .
٤- تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين .
٥- تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين فى المجتمع .
٦- إظهار وتنمية المهارات والمبادرات الفردية .

١- إتاحة فرص العمل :

تسمح المشروعات الصغيرة بالعديد من فرص العمل ، وتختلف فرص العمل المتاحة فى المشروعات الصغيرة عن تلك المتاحة فى المشروعات

الكبيرة وذلك لأنها تستقطب عددا لا بأس به ممن لم يتلقوا التعليم الكافي للعمل في المنشآت الكبيرة ولذلك فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً اجتماعيا إلى جانب دورها الاقتصادى .

٢- تقديم منتجات وخدمات جديدة :

يمثل الإبداع والإبتكار جانبا هاما في إدارة المشروعات الصغيرة ، فغالباً ما تكون المشروعات الصغيرة مصدراً للأفكار الجديدة والمنتجات والخدمات المبتكرة والتي تنبع من معرفة هذه الشركات لاحتياجات عملائها وكمثال لذلك ظهرت منتجات مثل منتجات الاستانلس ستيل والطائرة الهليكوبتر لأول مرة في شركات صغيرة .

٣- توفير احتياجات المشروعات الكبيرة :

بالإضافة إلى إتاحة فرص العمل وتقديم المنتجات الجديدة فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً هاما في إنجاح الشركات الكبيرة ، فغالباً ما تلعب هذه الشركات الصغيرة دور الموزعين أو الموردين أو الوكلاء مثلا : فإن شركة IBM تتعاقد مع ثلاثمائة شركة صغيرة في مختلف أنحاء العالم لتقديم خدمات الصيانة لعملائها . وتقوم المشروعات الصغيرة بدور أساسي كصناعات مغذية للشركات العملاقة فعلى سبيل المثال ، فإن شركة تويوتا تعتمد على تجميع الأجزاء المختلفة لسياراتها على المشروعات الصغيرة التي تمدها بالمكونات المختلفة للسيارة .

٤- تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين :

من أهم مزايا المشروعات الصغيرة أنها تسمح للعاملين بها بالقيام بمهام مختلفة في فترات زمنية قصيرة حيث تتنوع المهام والمسئوليات التي يقوم بها العاملين في المشروع الصغير لذلك تتسع خبراتهم ومعارفهم .

بالإضافة إلى ذلك فإن التعرف على الجوانب المتعلقة فى العمل تسمح للعاملين فى المشروعات الصغيرة بإتخاذ القرارات الهامة مما يؤدى إلى إظهار طاقاتهم الفعالة .

٥- تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين فى المجتمع :

تتمتع المشروعات الصغيرة بالقرب من المستهلكين والقدرة على اكتشاف احتياجاتهم مبكراً وبالتالى تستطيع تقديم منتجات تشبع بعض الحاجات الخاصة مثل أعمال الحياكة وإصلاح الأدوات الكهربائية وغيرها من الأعمال التى قد لا تمثل مصادر اهتمام للشركات الكبيرة .

٦- إظهار وتنمية المبادرات الفردية :

تسمح المشروعات الصغيرة بإظهار وتنمية روح المبادرة وتحمل المخاطر وذلك لأن رجل الأعمال الذى يبدأ المشروع الصغير لابد وأن يواجه بعض المخاطر وبعض التغييرات الغير متوقعة مما يتطلب القدرة على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة واتخاذ القرارات السليمة حيالها .

العقبات التى تواجه المشروعات الصغيرة :

بالرغم من الإسهامات والمزايا التى تتمتع بها المشروعات الصغيرة إلا أن هناك بعض المشكلات التى تواجهها المشروعات الصغيرة وكثيراً ما تؤدى هذه المشاكل إلى الحد من ربحية ونمو هذه المشروعات الصغيرة.

وأظهرت بعض الدراسات أن أهم أسباب فشل المشروعات الصغيرة هى :

١- صعوبة الحصول على التمويل اللازم .
٢- قصور فى الجوانب الفنية .

٣- قصور فى الجوانب الإدارية والفنية .
٤- ارتفاع تكلفة الحصول على الخامات ومستلزمات الإنتاج.

ولكن بالرغم من وجود هذه المشكلات فقد نجحت العديد من المشروعات الصغيرة فى تحقيق الربح والنمو عن طريق " المبادرين " فمن هو المبادر ؟

المبـــــادر

قد يستطيع الكثيرون البدء فى المشروعات الصغيرة ولكن قد لا ينجحون فى إدراتها فهناك بعض السمات التى يجب أن تتوفر فيمن يقوم بذلك ومن أهم هذه السمات القدرة على بذل المجهود والرغبة فى تحمل المخاطر وكذلك القدرة على إدراك الفرص التى تجاهلها الآخرون .

وغالباً ما يسعى المبادر إلى الإستقلالية واتخاذ القرارات الخاصة بعمله بنفسه . ولأن المبادر الناجح يحتاج إلى تولى جميع نواحى المشروع والإشراف عليها فغالباً ما يتسم باتساع الأفق والمعرفة بالجوانب المختلفة للمشروع الجديد . وأحيانا يستعين المبادر برأسمال خارجى خاصة وإن كان يتمتع ببعض الأفكار المبتكرة والمتوقع نجاحها .

ويمكن تلخيص السمات التى يجب أن يتصف بها المبادر لكى ينجح فى البدء فى مشروع جديد .

١- **التوجيه الذاتى :** فيجب على المبادر أن يكون منظم فى أفكاره وعمله وموجه ذاتياً وليس من خلال الآخرين حيث أنه يرأس المجموعة التى تعمل معه .

٢- الحماس والاقتناع الذاتى: فالمبادر يجب أن يكون مقتنعاً ومعتقداً فى أفكاره حتى ولو لم يصدقه الآخرين. فالأفكار الجديدة تبدو غير مألوفة للأفراد العاديين وقد تقابل بالرفض ، ولكن المبادر هو الذى يتوافر لديه القناعة والحماس الكافيين لترى أفكاره النور وتقدم إلى الأسواق .

٣- التوجه بالتصرف : فالأفكار الممتازة ضرورية ولكنها غير كافية، فالأهم من ذلك هو تحويل الحلم إلى واقع وذلك من خلال أن يكون المبادر على درجة عالية من التصرف واتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب.

٤- التجاوب مع حالات عدم التأكد : فالمباد الناجح بطبيعته يأخذ فقط فى الاعتبار الخطر المحسوب Calculated Risk ومع هذا فإن المبادر دائماً على استعداد لتحمل المخاطر حيث أن هناك علاقة طردية بين العائد والمخاطرة .

بالإضافة إلى السمات الشخصية التى يجب أن يتمتع بها المبادر فهناك بعض عوامل النجاح التى يجب أن يسعى إليها ومنها وجود سوق للمنتج وأن يكون عليه طلب فعال أى أن يحتاجه المستهلكون بكميات معقولة ويمكنهم شراؤه.

ولذلك يجب على المبادر جمع المعلومات عن كل هذه الأمور ويمكنه الاستعانة بالبيانات الحكومية المنشورة أو التوجه للغرف التجارية ومنظمات الأعمال الأخرى قبل البدء فى المشروع .

بالإضافة إلى التعرف على السوق وأبعاده المختلفة لابد وأن يتمتع بقدر كافى من المعرفة بالنواحى المالية والمحاسبية وكذلك يحتاج المبادر إلى خطة واضحة المعالم لكل أبعاد المشروع .

كيف تبدأ مشروعاً جديداً ؟

هناك العديد من الخطوات التى يمر بها المبادر عند البدء فى المشروع الصغير وتتلخص هذه فى النقاط الآتية :

أولا : تحديد مجال ونوع النشاط .
ثانيا: التعرف على الفرص الاستثمارية المناسبة .
ثالثا: تحديد المدخل المناسب للدخول فى المشروع الجديد .
رابعاً : تحديد شكل الملكية .
خامساً : وضع خطة للمشروع .
سادساً : الحصول على التمويل اللازم .

وسوف نتناول هذه الخطوات بقليل من التفصيل :

أولا : تحديد مجال ونوع النشاط :

إن الخطوة الأولى التى يقوم بها المبادر – من الناحية العملية – هى أن يحدد مجال ونوع النشاط الذى يرغب فى الدخول فيه ، ويفيد تحديد هذه الخطوة فى الآتى :

١- إنها تحدد بشكل أساسى الإطار الذى سيتم فيه البحث عن فرص استثمارية للدخول فيها ، فكلما كان المبادر محددا فى اختياره لنوع النشاط كلما انحصرت الفرص فى المجال الذى ينوى الدخول فيه ومن ثم زادت إمكانية دراسة الفرص المتاحة فى ذلك المجال .
٢- إن تحديد مجال النشاط سوف يعكس اهتمامات وخبرات المبادر بشكل أساسى ومبدئى فالمبادر ذو الخلفية التجارية يميل إلى اختيار المشروعات التى يمكنه أن يوظف فيها خبراته بعكس المبادر ذو الخلفية الهندسية أو الكيماوية .... الخ .

وتتراوح مجالات وأنواع النشاط المتاحة فى الآتى :

١- نشاط صناعى : مثل إنتاج المنتجات فى القطاعات المختلفة .

٢- نشاط خدمى : مثل خدمات النقل ، الاتصالات ، والخدمات الشخصية مثل خدمات تنظيف الملابس ، والخدمات الصناعية مثل الخدمات التى تقدم للشركات والمؤسسات .

٣- نشاط تجارى : مثل بيع وتوزيع المنتجات ، نشاط التصدير والاستيراد والوكلاء ....الخ .

ثانيا: التعرف على الفرص الاستثمارية المناسبة :

يبدأ أى مشروع ناجح بفكرة جذابة قابلة للتطبيق . فالمشروع الناجح يعتمد على مدى استغلاله للأفكار والفرص الاستثمارية المتاحة فى الأسواق وترجمتها إلى سلع وخدمات تشبع احتياجات المستهلكين وتحقق فى نفس الوقت العائد المرضى للملاك .

وهناك اختلاف جوهرى بين الفكرة الاستثمارية والفرصة الاستثمارية فهناك العديد من الأفكار الجيدة والجديدة ولكنها لا تصلح لمشروع ناجح فى بيئة معينة . فالكثير من الأفكار قد تبدو جذابة لأول وهلة ولكنها قد تفشل من حيث التطبيق العملى أو من حيث التكلفة المقدرة لها . وبالإضافة إلى ذلك قد لا تصلح العديد من الأفكار للتطبيق فى بيئة معينة . فالكثير من أفكار المنتجات المطبقة فى الدول المتقدمة والغربية لا تقابل احتياجات البيئة المصرية أو الدول النامية بصفة عامة .

أما الفرصـة الاستثمارية فهى ذلك المجال الذى يتمتع فيه المشروع بميزة تنافسية فى الأسواق التى يقوم بخدماتها عن باقى المنافسين .

فلا يكفى أن تكون هناك فرص تسويقية مناسبة فى الأسواق ولكن يجب أن تكون هذه الفرصة تعطى عائد مرضى للمشروع (فرصة استثمارية) وفى نفس الوقت تمده بمركز تنافسى متميز عن باقى المنافسين .

ويرجع فشل العديد من المشروعات الجديدة إلى أحد الأسباب الآتية :

١- عدم ترجمة العديد من أفكار المنتجات الجديدة عند دراستها من الناحية التسويقية والفنية والمالية إلى سلع وخدمات يمكن تسويقها وبالتالى تتحمل هذه المشروعات تكاليف ضخمة دون أن يتولد عنها عائد .

٢- فشل عدد كبير من المنتجات الجديدة التى يتم تسويقها . فقد أوضحت إحدى الدراسات التى أجريت فى الخارج أنه تم إنتاج سلعة جديدة من بين ٥٨ فكرة لسلعه تمت دراستها فى هذه الشركات بينما أوضحت دراسات أخرى أن نسبة فشل المنتجات الجديدة وصلت إلى ٨١% ويلاحظ أن هذه الدراسات أجريت فى الولايات المتحدة والتى يتصف سوقها بما يطلق عليه " سوق مشترين " والذى تزيد فيه نسبة فشل المنتجات الجديدة نظراً لزيادة حدة المنافسة بين المشروعات المختلفة لإرضاء المستهلك وإشباع حاجاته .

٣- الانخفاض النسبى لعمر المنتجات الناجحة فى الأسواق . ويميل عمر السلعة نحو الإنخفاض نظراً لدخول المنافسين إلى الأسواق لإنتاج السلعة عند نجاحها. فمثلا بعد قيام شركة جنرال اليكتريك General Electric بتسويق فرشة الأسنان الكهربائية بعامين تم إنتاج ٥٢ فرشة أسنان ، وبعد قيامها بإنتاج وتسويق السكين الكهربائى بسنة واحدة تم إنتاج سبعة سكاكين منافسة .

ومن العرض السابق ، يتضح أهمية تحديد الفرص الاستثمارية بصفة خاصة والمخاطر التى يتحملها المشروع فى سبيل ذلك مما يتطلب، دراسة متأنية لاختيار الفرصة الاستثمارية التى تحقق معها الميزة التنافسية للمشروع والعائد المأمول على الأموال المستثمرة فيه .

وفى الواقع العملى تتعرض كما سبق القول العديد من منتجات المشروعات إلى الفشل عند تقديمها مما يحمل المشروعات تكاليف باهظة وخاصة المشروعات الجديدة حيث أنها تسعى إلى تقديم المنتجات المناسبة التى يمكن أن تغطى جزءاً من التكاليف الاستثمارية المدفوعة عند إنشاء المشروع بالإضافة إلى محاولتها تحقيق بعض الأرباح بعد فترة من التشغيل. ومن هنا جاءت أهمية هذه المرحلة فى دراسات الجدوى وضرورتها لنجاح المنتجات الجديدة لهذه المشروعات .

ويرجع فشل العديد من المنتجات إلى العديد من الأسباب منها :

١- عدم اختيار المنتجات التى تشبع احتياجات المستهلكين ، والتحقق من وجود طلب حقيقى فعال على هذه المنتجات .

٢- عدم القيام بالدراسات التسويقية والفنية والمالية الدقيقة والموضوعية .

٣- ارتفاع تكاليف إنتاج وتسويق السلعة عما كان متوقعاً مما قد يؤدى إلى رفع سعر بيع الوحدة مقارنة بالسلع المنافسة وبالتالى انخفاض كمية المبيعات منها .

٤- عدم مناسبة توقيت تقديم السلعة فى الأسواق .

٥- مواجهة السلعة الجديدة للمنافسة السعرية من جانب السلع البديلة المنافسة.

٦- عدم وجود برنامج تسويقى فعال للسلعة الجديدة والاهتمام فقط بالنواحى والمشاكل الإنتاجية .

٧- ضعف نظام التوزيع المتاح للسلعة .

معايير التعرف على الفرص الاستثمارية :

عند البحث عن الفرص الاستثمارية وأفكار المنتجات الجديدة هناك العديد من المعايير التى تساعد القائم بالدراسة على تحديد الفرص المتاحة والتى يمكن استخدامها فى تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمشروع ومن هذه المعايير ما يلى :

(أ) القدرة على اختراق السوق Market Penetration

يقوم المبادر بالدخول فى سوق يتميز بأن المعروض فيه يقابل الطلب على المنتج ويتميز المبادر بالقدرة على تقديم نفس المنتج الموجود فى نفس السوق . لكن بميزات أفضل حتى يمكن تحقيق مبيعات كبيرة والحصول على نصيب أكبر من هذا السوق مقارنة بالمنافسين .

ويتحقق ذلك من خلال :

تصميم أفضل للسلعة أو سعر أقل ، أو تهيئة استعمالات جديدة للسلعة بجانب الاستعمالات الأصلية والموجودة فى الأسواق . وذلك بهدف الحصول على حصة فى السوق عن طريق استمالة المشترين المحتملين لاستخدام السلعة أو استقطاب المستهلكين الحاليين لاستخدام منتجات المشروع بدلاً من المنافسين .

(ب) وجود طلب يفوق المعروض من السلعة :

عند التفكير فى إيجاد واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة للمشروع الجديد لتقديم منتجاته إلى الأسواق يمكن للقائم بالدراسة محاولة دراسة الأسواق المتاحة واختيار السوق الذى يعانى من نقص فى المعروض مقارنة بالطلب على السلعة ويقوم بإنتاج المنتجات التى تسد هذا النقص. وفى هذه الحالة يمكن للمشروع الحصول على نصيب أكبر من السوق عنه فى الحالة السابقة (اختراق السوق) نظراً لقيامه بإشباع قطاع سوقى يزيد الطلب فيه عن المعروض من المنتجات وبالإضافة إلى ذلك يمكنه أيضاً زيادة حصته من السوق عن طريق تحول مستهلكى السلع المنافسة إلى سلعته التى يفترض أن تكون متميزة عن هذه السلع المتنافسة . وفى هذا الصدد ينبغى على المبادر دراسة نقص المعروض من هذه السلع فى الأسواق والحرص قبل الدخول فى هذا المجال ، لأن العجز الموجود فى الكميات المعروضة قد يكون مؤقتاً أو بسبب صعوبات فنية معينة أو ضخامة الاستثمارات المطلوبة . وعلى كل فالدراسة المتأنية فى هذا الصدد سوف توضح الأسباب الحقيقة لنقص المعروض وما إذا كان هناك فرص أمام المشروع الجديد للدخول فى هذا السوق .

(ج) إشباع حاجات غير مخدومة حالياً :

ويعتبر هذا النوع من أكثر المجالات التى تعطى للمشروع ميزة نسبية فى الأسواق ومن أخطرها أيضا للصعوبات المتعلقة بإنتاج منتج جديدة على الأسواق تماما . وتختلف درجة الجدة أو الحداثة فى هذه الحالة فقد تكون :

١- حاجة موجودة ولكن لم يقم أحد بإشباعها فى الأسواق الحالية ولكن يتم إشباع هذه الحاجة عن طريق سلع منتجة فى دول أخرى أو أسواق أخرى.

٢- الحاجة موجودة ولكن لا يوجد المناخ أو البيئة المناسبة لتقديم السلعة.

٣- الحاجة كامنة ولم يتم اكتشافها ويعتبر هذا النوع من أصعب أنواع السلع الجديدة وأخطرها على الإطلاق .

وفى الواقع العملى نجد أن المشروع الجديد قد يستطيع إشباع الحاجات غير المخدومة حالياً فى النوعين الأوليين حيث يستطيع المشروع تقديم منتج جديد سبق تقديمه فى أسواق أخرى (مثال إنتاج التلفزيونات الملونة وأجهزة الفيديو) أو توفير البيئة المناسبة لإنتاج السلعة . (مثال إدخال كهرباء فى مناطق لا توجد بها كهرباء لتسويق الأجهزة الكهربائية) بعكس الحال فى النوع الثالث وهو اكتشاف رغبات كامنة لدى المستهلكين ولم يتم التعبير عنها وذلك بسبب ما يتطلبه اكتشاف هذه الحاجات من تكاليف وبحوث تستمر لفترة طويلة من الزمن لا يستطيع توفيرها إلا المشروعات القائمة والقائدة فى الصناعة .

من العرض السابق يتضح لنا أن هذه المعايير تخدم كإطار عام ومرشد فى مرحلة البحث عن أفكار جديدة تصلح لفرص استثمارية للعديد من المشروعات الجديدة والتى ينبغى أن تتعرض للتصفية والعديد من الدراسات حتى تصبح منتج جديد وناجح فى الأسواق .

كيف يمكن التعرف على الفرص الاستثمارية المتاحة لمنتجات المشروع الجديد ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب التعرض للمداخل المختلفة التى يمكن تبنيها عند التفكير فى أى عمل جديد . وهناك ثلاث مداخل يمكن الاعتماد عليها فى هذا الصدد :

١- التوجه بالسوق : أى الاعتماد على إيجاد واكتشاف الحاجات الغير مشبعة والعمل على إنتاج سلع تشبع هذه الحاجات .

٢- التوجه بالمواد الأولية والموارد الأخرى . أى العمل على استغلال توافر المواد الأولية والموارد لإنتاجية الأخرى فى التوصل إلى فكرة سلعة جديدة ثم تحديد نطاق الحاجة التى تخدمها.

٣- الاستعانة بدليل الأفكار الجديدة والمشروعات التى تصدرها الحكومة من وقت لآخر وملاحظة خطة التنمية المطبقة فى الدولة كمدخل آخر للتعرف على الفرص الاستثمارية المتاحة.

وفيما يلى سرد سريع للمصادر التى يمكن الإستعانة بها عند التعرف على الفرص الاستثمارية :

مدخل ألتوجه بالسوق :

١- دراسة وتحليل الصناعات القائمة فعلا واحتياجاتها من المدخلات .
٢- تحليل اتجاهات السكان وخصائصهم الديمغرافية
٣- دراسة التغيرات الإقتصادية .
٤- دراسة وتحليل التغيرات الإجتماعية.

مدخل التوجه بالمدخلات

١- فحص المواد الأولية المتوافرة والموارد الأخرى .
٢- فحص بدائل الاستيراد .
٣- التطور التكنولوجى .
٤- تحليل المهارات المحلية المتوافرة .

ثالثا: تحديد المدخل المناسب للبدء فى المشروع الجديد.

إذا ما قرر المبادر البدء فى مشروع ما فإن هناك ثلاث طرق للبدء : يمكنه أن يبدأ من الصفر أو أن يقوم بشراء مشروع قائم أو أن يحصل على ترخيص .

أ- البداية من الصفر :

هى أكثر الطرق استخداما وأكثرها صعوبة فى ذات الوقت . وغالباً ما يعتمد نجاح المشروع فى هذه الحالة على الخبرات الشخصية للمبادر وإن كانت هناك بعض المشروعات الصغيرة التى تعتمد على فكرة مبتكرة أكثر من اعتمادها على خبرة القائمين بها . وقد تم التطرق لمداخل ومصادر التعرف على الفرص الاستثمارية المتاحة لبدء المشروع .

ب- شراء مشروع قائم :

وفى هذه الحالة يقوم المبادر بشراء مشروع قائم فعلا سواء كان فى حالة تشغيل كاملة ويدر أرباح لمالكيه أو يعانى من بعض المشكلات المالية ويرغب مالكيه فى بيعه لعدم تمكنهم من تمويل عملياته أو إدارته . ويمكن هذا الأسلوب المبادر من تقليل المخاطر بدرجة كبيرة ولكنها تتطلب دراسة المشروع بدقة قبل شرائه . وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تحتاج إلى وقت طويل لبناء سمعة المشروع وكذلك لا تحتاج إلى تدريب العاملين .

جـ- الحصول على حق امتياز : Franchise

ويمكن حق الإمتياز صاحب المشروع من الحصول على الإسم التجارى وسمعة مشروع ناجح ومعروف فى السوق ولكن ذلك وحده قد لا يضمن النجاح للمشروع بل يجب أن يتوافر لدى المبادر القدرة على إدارته وسوف يتم التحدث عن حقوق الامتياز فى نهاية هذا الفصل .

رابعاً : تحديد شكل الملكية :

بعد تحديد الفرصة المناسبة لابد وأن يقوم المبادر بتحديد شكل الملكية للمشروع وهناك العديد من الخيارات المتاحة فى هذا الخصوص وهى :

١- شركة فردية Sole Proprietorship .
٢- شركة التضامن Partnership .
٣- شركة مساهمة Corporation.

ويتوقف اختيار أى منها على ملائمة مزاياها لاحتياجات صاحب المشروع مثل : الموقف المالى ، طبيعة المشروع ، عدد العاملين ، المخاطر المتوقعة والموقف الضريبى ، وقد تم التحدث بالتفصيل عن الأشكال المختلفة للملكية فى الفصل السابق .

خامساً : وضع خطة للمشروع :

يعتبر تصميم ووضع خطة مكتوبة للمشروع من أهم الخطوات التى يجب القيام بها . حيث تساعد هذه الخطة المالك على تحويل الفكرة إلى واقع فعلى وبذلك يحدد ما إذا كان بحاجة إلى تمويل خارجى وكذلك تساعد على إقناع المستثمرين للاستثمار فى المشروع .

وتتطلب خطة المشروع الإمعان فى التفكير فى كافة النواحى التسويقية والفنية وكذلك فى إمكانيات العاملين وتوافر الموردين ...الخ.

وغالباً ما تحتوى خطة المشروع الرسمية والتى يمكن تقديمها للمستثمرين والبنوك على النقاط التالية :

١- وصف مختصر للمشروع من حيث المنتج أو الخدمة التى يقدمها المشروع والسوق المتوقع لـه وكذلك وصف للمشروع وأهم مبادئه والتوقعات المالية الخاصة به (مثل معدل العائد على الاستثمار المتوقع) وكذلك التمويل اللازم .

٢- معلومات عن الشركة والصناعة :

يجب على المبادر أن يقدم معلومات كاملة عن الشركة وهيكلها ورؤيتها للمستقبل وخصائص الصناعة التى تعمل فيها ونقاط التمايز التى تنوى المنافسة على أساسها .

٣- المنتج أو الخدمة :

وصف محدد وكامل لخصائص المنتج أو الخدمة مع التركيز على صفاته الفريدة وكذلك المزيج السلعى (أى مجموعات المنتجات) التى تنوى الشركة تقديمها وما تتميز به عن منتجات المنافسين .

٤- السوق المستهدف :

إن تحديد السوق المستهدف تحديداً دقيقاً يعطى إنطباعاً بأن المبادر متفهم لطبيعة السوق المخدوم وعلى علم بكيفية الوصول إليه . وفى هذا النطاق ينبغى تحديد هذا السوق من حيث الجنس والدخل والمستوى الإجتماعى ودرجة التعليم ...الخ والتعرف على أنماط العملاء وتفضيلاتهم حتى يمكن وضع الاستراتيجية التسويقية المناسبة .

٥- إستراتيجية التسويق :

يمكن إعطاء بعض التنبؤات عن المبيعات والحصة السوقية وكذلك الخطوط العريضة عن إستراتيجية تحديد العملاء ، المنتجات ، التسعير ، توزيع المنتجات ، خدمة العملاء والإعلان ، وطرق الترويج المختلفة .

٦- خطط التصميم والتطوير :

إذا كان المنتج يحتاج إلى تصميم أو تطوير يجب وصف طبيعة ودرجة المشكلات التى يمكن أن يواجهها المشروع وتكلفتها .

٧- خطة العمليات :

وتتضمن معلومات عن الألآت والعمالة المطلوبة وأهم المشرفين والإدارة .

٨- الجدول الإجمالى :

ويظهر مدى تحقيق الشركة لخطوات خطة المشروع .

٩- المشكلات الحرجة :

وتتضمن إيضاح العوامل السلبية فى المشروع وسبل التغلب عليها .

١٠- المعلومات المالية :

وتتضمن ميزانية تفصيلية لتكلفة البدء والتشغيل وكذلك تنبؤات الدخل ، المصروفات والتدفقات النقدية للثلاث سنوات الأولى فى عمر المشروع .

سادساً - الحصول على التمويل اللازم :

ما إن يتم وضع الخطة يمكن البدء فى البحث عن التمويل . وهناك مصدران أساسيان لتمويل المشروعات الجديدة .

١- القروض .
٢- التمويل الذاتى (حقوق الملكية)

ويتوقف حجم التمويل اللازم عند البدء فى المشروع على حجم ونوع المشروع ، فغالباً ما تحتاج المشروعات الخدمية مثلاً إلى تمويل أقل من المشروعات الصناعية .

وتعتبر قروض البنوك من أهم مصادر التمويل وإن كانت البنوك تحجم فى كثير من الأحوال عن إقراض المشروعات الجديدة وتطلب البنوك من القائم على المشروع أن يقوم بتمويل ٢٥- ٥٠% من الأموال المطلوبة وأن يكون هناك ضمانات على هيئة أصول معينة وكذلك غالبا ما يكون سعر الفائدة لقروض المشروعات الصغيرة أعلى من سعر الفائدة السائد .

ويمكن لمالك المشروع الصغير الحصول على التمويل اللازم من الموردين بشراء بعض المنتجات على الحساب بحيث يمكن للمورد استرجاع هذه المنتجات إذا لم يتم بيعها .

أما التمويل عن طريق حقوق الملكية فيمكن أن يتخذ عدة صور منها تمويل المشروع عن طريق المستثمرين أو عن طريق الشركات الكبيرة أو عن طريق بيع أسهم الشركة .

١- التمويل عن طريق المستثمرين :

هناك العديد من المستثمرين الذين يملكون المال اللازم لبدء المشروع وهناك العديد من المستثمرين المغامرين **Venture Capitalists** المستعدون لتمويل المشروعات الجديدة فى مقابل حصة من الملكية يتوقعون أن تحقق لهم أرباحاً كبيرة .

٢- التمويل عن طريق الشركات الكبيرة :

هناك العديد من الشركات الكبيرة التى تقوم بتمويل المشروعات الصغيرة وتقدم لها الخبرات الفنية والتسويقية اللازمة وإن كان الدافع

الرئيسي وراء ذلك هو الاستثمار المربح فإن هناك العديد من الشركات الكبيرة التي تسعى للدخول في المشروع الصغير لضمان توريد منتجاته لها كأحد المدخلات المطلوبة في العملية الإنتاجية الخاصة بها .

٣- بيع أسهم الشركة :

تستطيع المشروعات الصغيرة أن تطرح أسهمها في البورصة وفي هذه الحالة يتمكن المشروع من تحقيق هدفين :

١- الحصول على التمويل اللازم .

٢- تحقيق القائم بالمشروع وبعض المستثمرين الأوائل أرباحاً رأسمالية نتيجة بيع أسهمهم بأسعار مرتفعة .

ولكن هناك بعض المشكلات التي قد تواجه الشركة في هذه الحالة :

١- أن النجاح يعتمد على الطلب على أسهم الشركات الجديدة .
٢- ارتفاع تكلفة إصدار الأسهم .

ولذلك فإن طرح الأسهم في السوق هو اختيار مقصور على الشركات الناجحة والتي حققت أرباحاً على مدى عدة سنوات .

وفي الأونة الأخيرة لعب الصندوق الإجتماعي للتنمية في مصر دوراً هاماً في تمويل العديد من المشروعات الصغيرة . فقد لا يستطيع مالك المشروع الحصول على قروض من البنك أو تمويل من الموردين أو استقطاب أحد المستثمرين أو بيع الأسهم في الشركة (وخاصة في الشركات الجديدة) وفي هذه الحالة يمكن الاستعانة بالصندوق الاجتماعي للتنمية والذي يقدم قروضاً ميسرة مع فترة سماح تمكن مالك المشروع الصغير من البدء في مشروعه على أن يقوم بسداد القرض بعد عدة سنوات .

إدارة المشروع الصغير :

بعد الحصول على التمويل يمكن البدء فى إدارة المشروع الصغير وتعد إدارة المشروع مهمة صعبة للعديد من القائمين على المشروعات الصغيرة وذلك لأن المالك يقوم بالعديد من المهام فى ذات الوقت : فهو المخطط المالى ومدير الأفراد وخبير العلاقات العامة . ولذلك يفتقد العديد من القائمين على المشروعات الصغيرة القدرة على إدارته وهناك العديد من المهام الإدارية التى يمكن تحديدها فى المشروعات الصغيرة ومنها :

١- تخطيط نشاط المشروع :

ويعتبر التخطيط للمشروع من أهم المهام الإدارية حتى وإن لم يأخذ شكلاً رسمياً ويتضمن التخطيط فكرة عامة عن : المنتج والسوق المستهدف وتصورات عن المشكلات التى قد يواجهها المشروع وطريقة حلها وكذلك الموردين ودرجة المنافسة المتوقعة .

٢- التسويق :

ويعتمد نجاح المشروع الصغير بدرجة كبيرة على القدرة على تسويق المنتجات وذلك لأن التسويق الناجح هو الذى يخلق قاعدة من العملاء Customer base و يتضمن التسويق العديد من النشاطات منها تطوير المنتج ، التسعير ، التوزيع ، والترويج ... إلخ .

* تطوير المنتج ، وفى هذا الصدد تتمتع المشروعات الصغيرة بميزة عن المشروعات الكبيرة وهى القدرة على الاستجابة بسرعة لأى تغيرات فى الطلب ...

* **التسعير** : تمتاز الشركات الكبيرة بإنخفاض تكلفة الوحدة وبالتالى انخفاض سعر الوحدة ولكى يتمكن المشروع الصغير من تحديد السعر التنافسى لابد وأن يتم تحليل المنافسة ، التكلفة والربح المطلوب. وما أن يتم تحديد السعر لابد وأن يتابع القائم على المشروع التغيرات التى تحدث فى السوق حتى لا يواجه بمشكلات غير متوقعة .

* **التوزيع** : يواجه المشروع الصغير مشكلة نقل وتوزيع منتجاته فى الأسواق حيث أن الوسطاء من تجار الجملة والتجزئة قد يضعون العديد من العراقيل أمام تصريف المنتج منها ما هو خاص بهامش الربح الممنوح والرغبة فى الحصول على خصومات ومهلة للسداد (ائتمان) وكل ذلك يمثل صعوبة للمشروعات الصغير حيث سيؤثر ذلك على موقف السيولة لديه .

* **الترويج** : قد لا يتاح لدى المشروع الصغير فرص الإعلان عن منتجاته من خلال الوسائل المرئية مثل التليفزيون نظراً لارتفاع تكلفته ، ولكن اعتماد المشروعات الصغيرة يكون على الاتصال المباشر مع العملاء وتنمية العلاقات معهم كوسيلة للترويج عن بيع منتجاتها.

٣- الرقابة على العمليات :

بالإضافة إلى ما سبق لابد وأن يكون هناك نظام للسجلات يتضمن ملفات العملاء وبيانات المخزون والإنتاج ، بيانات العاملين وكذلك الوظائف المحاسبية الرئيسية .

٤- التعامل مع الروتين الحكومى :

يتعرض أى مشروع سواء صغير أو كبير لعدة متطلبات قانونية فإذا تطلب الموقف الحصول على علامة تجارية أو ترخيص فإن القائم على المشروع سوف يحتاج إلى مشورة قانونية .

وكذلك هناك العديد من التشريعات التى يجب على المشروع الصغير الالتزام بها .

٥- التكيف مع النمو:

من أكثر المشكلات التى تواجه المشروعات الصغيرة قيام المبادر بإدارة المشروع ويجب أن تتوافر فى هذا المبادر القدرة والمهارات اللازمة لإدارة المشروع على المدى الطويل وعندما يكبر وينمو حجم المشروع . فالعديد من القائمين على إدارات المشروعات الصغيرة يفشلون حينما يزداد حجم المشروع ولا تكون لديهم القدرة على التكيف مع النمو المتطرد لحجم المشروع .

حقوق الامتياز Franchising:

تعتبر الامتيازات من أنجح الوسائل التى تمكن مدير المشروع الصغير من تجنب المتاعب السالفة الذكر وفى هذه الحالة يتمكن من استخدام الأسم التجارى لشركة كبرى وبيع منتجاتها أو خدماتها فى منطقة معينة وفى مقابل ذلك يقوم مالك المشروع الصغير بدفع رسوم مبدئية **Initial** وكذلك أقساط شهرية **Monthly royalties** للشركة المانحة للامتياز **Franchisor**.

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية للإمتياز:

١- حق امتياز المنتج Product Franchise

وفى هذه الحالة تقوم الشركة التى حصلت على الامتياز Franchisee بالحصول على حق بيع منتجات الشركة المانحة للترخيص ومثل ذلك : محطات البنزين ووكلاء السيارات . ويلاحظ أن الشركة لا تقوم بإدخال أى تعديلات على المنتج وإنما يقتصر دورها على إعادة بيعه للعملاء كما هو :

٢- حق امتياز التصنيع Manufacturing Franchise

وفى هذه الحالة تقوم الشركة المانحة للترخيص بمنح الشركة (أو المشروع الصغير) الحق فى تصنيع وتوزيع منتجاتها مثل شركات تعبئة المياه الغازية . وفى أغالب الحالات تلزم الشركة المانحة للترخيص المشروع بشراء مستلزمات الإنتاج منها وخاصة إذا كان المنتج محمى ببراءة اختراع .

٣- حق امتياز الأعمال Business format franchise

وفى هذه الحالة تقوم الشركة بشراء حق استخدام الاسم التجارية للشركة الأم وكذلك استخدام نفس أسلوب العمل لهذه الشركة . ولعل المثال الواضح فى هذا الصدد مطاعم الوجبات السريعة (ماكدونالد ، ويمبى ، بيتزاهت ، ... الخ).

ومن الجدير بالذكر أن ظهور التراخيص والامتيازات ليست ظاهرة جديدة فى دنيا الأعمال ، ففى القرن التاسع عشر قامت بعض الشركات مثل شركة Singer باستخدام هذه الطريقة للتوسع فى نشاطتها فى دول عديدة .وفى مطلع هذا القرن استخدمته شركات أخرى مثل كوكاكولا وجنرال موتورز لبيع وتوزيع منتجاتها . ولكن النهضة الحقيقة لهذا الشكل من أشكال المنظمات كانت فى الخمسينات مع ظهور سلاسل الفنادق ، مطاعم الوجبات السريعة وما زالت هذه الظاهرة فى ازدياد وخاصة مع توسع الشركات

الخدمية فى الأسواق العالمية ,وذلك لأن منح الامتيازات لشركات محلية يتيح لها التعرف عن قرب على الأسواق المحلية مما يؤدى إلى نجاح الخدمة فى هذه الأسواق .

مزايا حقوق الامتياز :

١- يمكن للترخيص والامتيازات حل مشكلة من أهم المشكلات التى تواجه المشروعات الصغيرة وهى مشكلة التمويل . فعند منح الشركة الامتياز أو التراخيص لشركة أخرى يكون معيار الاختيار بين الشركات هو القدرة على تمويل التكاليف المبدئية للمشروع مثل دراسات الموقع وبحوث التسويق والتدريب وكذلك تكاليف البناء والتصميم الداخلى وشراء مستلزمات الإنتاج والبيع . وغالباً ما تقوم الشركة التى حصلت على الترخيص بالاقتراض لسداد قيمة التكاليف المبدئية . وغالباً ما يكون المقرض هو الشركة المانحة للامتياز . وقد تقوم الشركة المانحة بإمداد الشركة الحاصلة على الترخيص بالنصائح الخاصة بالحملات الإعلانية والضرائب وإدارة العمليات اليومية .

٢- تمكن كل من التراخيص والامتيازات الشركات الحاصلة عليها من الاستفادة من نظام أثبت نجاحه وكذلك تؤدى إلى الاستفادة من الإدراك السريع للاسم التجارى مما يؤدى إلى تقليل المخاطر التى تواجهها الشركة.

٣- تستطيع الشركة المانحة للامتياز التوسع دون استنفاذ رأسمالها وذلك لأن الشركة المانحة تتوسع برأس مال الآخرين وتتمتع بعائد دورى من الشركات الحاصلة على الامتيازات أو التراخيص .

عيوب حقوق الامتياز :

بالرغم من المنافع المتعددة التى يحققها كل من التراخيص والامتيازات إلا أنها ليست الحل الأمثل دائماً وذلك للأسباب التالية :

١- أن تملك حقوق الترخيص أو الامتياز لا يعتبر ضماناً للنجاح .

٢- قد يكون الحصول على حق الامتياز هو أكثر الطرق أماناً للبدء فى المشروع التجارى ولكن ليس بالضرورة أرخصها . ويقدر بعض المحللين أن تكلفة الحصول على الامتياز أو الترخيص قد تفوق تكلفة البدء فى مشروع مستقل بنحو ١٠ – ٣٠ % .

٣- لا يسمح لأى منهما بالاستقلال فقد تقوم الشركة المانحة للترخيص بتحديد كل التفاصيل (وأحيانا زى العاملين وشكل التصميم الداخلى).

٤- أحيانا تضطر الشركات الحاصلة على الترخيص أو الامتياز لشراء المنتجات من الشركات المانحة بالسعر الذى تراه الشركة المانحة مناسباً لها .

٥- قد تقوم الشركة المانحة بإتخاذ بعض القرارات الهامة دون استشارة الشركات الحاصلة على الترخيص .

مما سبق يتضح أن أفضل وسيلة لحماية المشروع الصغير من مخاطر الامتياز هى دراسة الفرصة جيداً قبل اتخاذ القرار ويتضمن ذلك دراسة مستفيضة للشركة المانحة للترخيص من حيث النواحى المالية والقانونية والتسويقية والفنية .... الخ .

الفصل الرابع
الأعمال الدولية



مقدمة

تواجه المنظمات فى مطلع القرن الواحد والعشرون تحدياً خاصاً بالعمل فى ظل بيئة تتسم بالتعقد المتزايد ، والتدخل والديناميكية .

لذلك يجب على أى شركة ترغب فى توسيع نطاق استثماراتها أن تقوم بتحليل بيئة العمل العالمية ، ومعرفة كيف يمكن الاستثمار فى ظل تعقد هذه البيئة ، والذى يتطلب قيام الشركات بتبنى مدخل موقفى للعمل فى ظل ديناميكية بيئة الأعمال الدولية ، مما يعنى أن تعى هذه الشركات بمتطلبات العمل فى كل بيئة خاصة ، وذلك من خلال السياق الأكبر للاتجاهات المتعلقة بالعولمة ، حيث تمارس الشركات الأعمال الدولية فى كل قطر بعد تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والثقافية والتكنولوجية فى البيئة ، كذلك مستوى التقدم الاقتصادى والمزايا الثقافية والمقارنة للأقطار التى ترغب الاستثمار فيها .

ولعل من أهم التغيرات الإقتصادية فى بيئة الأعمال الدولية هو أن المنافسة أصبحت عالمية ، ووصلت إلى مستوى كبير من التقدم ، وهو ما يشار إليه بمصطلح العولمة وتشير العولمة إلى المنافسة العالمية التى تتميز بوجود شبكة عمل تربط الأقطار والمؤسسات وكذلك الأفراد فى اقتصاد عالمى يتصف بالاعتمادية والتداخل .

وتمثل ظاهرة إزالة الحواجز العالمية ، القوة الدافعة لازدياد المنافسة العالمية مما شجع حركة الصادرات والواردات بين أقطار العالم . حيث تشير تقارير منظمة التجارة العالمية إلى أن الصادرات العالمية للسلع والخدمات سوف تصل إلى ١١ تريليون دولار أمريكى بحلول عام ٢٠٥٠ .

وتتأثر كافة الشركات حول العالم بدرجة ما بالعولمة حيث تواجه هذه الشركات بنوعين من المنافسة ، منافسة محلية ما بين الشركات التى تعمل

داخل القطر الواحد ، ومنافسة عالمية مع الشركات التى تعمل فى عدة مناطق حول العالم .

وتتأثر الشركات صغيرة الحجم بالعولمة وذلك إلى جوار الشركات كبيرة الحجم . فالشركات كبيرة الحجم تكون أقل ارتباطا بمواقع معينة وتنتشر عملياتها وحلفائها حول العالم . وتقوم بتنسيق الموارد والأنشطة فى المكان والموقع الملائم لها ، حيث يساعدها التكنولوجى على تحقيق ذلك .

وتلعب الشركات صغيرة الحجم دوراً هاماً فى تنمية اقتصاديات الدول النامية من خلال توفير فرص العمل ، وخلق فرص جديدة ، وتطوير سريع وخدمات جديدة ، وكذلك القيام بالتصدير .

وتمثل الغالبية العظمى من الأعمال فى اقتصاديات الدول النامية مشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم ، خاصة تلك التى يقل عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ فرد .

ولقد مكنت التجارة الإلكترونية هذه الشركات من الوصول إلى المنافسة العالمية مع الشركات كبيرة الحجم وذلك من خلال سهولة إنشاء مواقع إلكترونية تمكنها من عرض منتجاتها والتفاعل بشكل أكبر مع عملائها .

ونظراً لأهمية فهم بيئة الأعمال الدولية فسوف يتناول الفصل الحالى تحليل عناصر البيئة العالمية ، والمخاطر المرتبطة بهذه العناصر وكيفية إدارة هذه المخاطر من قبل الشركات التى ترغب فى العمل فى مناطق متعددة من العالم ، وتوضيح الاختلافات الثقافية فيما بين الدول ، والاتفاقيات العالمية ، والتكتلات الاقتصادية العالمية التى شهدها القرن العشرون والواحد والعشرون كما يتعرض الفصل الحالى لأسباب قيام التجارة الدولية وأنماطها ، وأخيراً العوائق التى تقف أمام التجارة الدولية.

بيئة الأعمال الدولية :

يتناول الجزء التالى بصورة مختصرة عناصر البيئة السياسية والاقتصادية ، والقانونية والتكنولوجية ، والثقافية ، وما يجب على الشركات إدراكه من مخاطر ترتبط بهذه العناصر وتأثيراتها على نجاح هذه الشركات فى ظل العولمة .

أولا : البيئة السياسية والاقتصادية

قبل أن تبدأ أى شركة الاستثمار فى بلد معين ، أو منطقة معينة . أوحتى تخطط لذلك لابد وأن تحتفظ بمعلومات كاملة وحديثة عن البيئة الاقتصادية والسياسية لهذه المنطقة أو البلد .

ومن جملة المتغيرات الاقتصادية التى يجب على الشركات العلاقة عابرة القارات معرفتها ، النظم الاقتصادية والتى تتراوح ما بين نظم اقتصادية تعتمد على السوق الحر ، وتلك التى تقوم بالتخطيط المركزى وفى المنطقة الوسط تقع الدول الصناعية الأوربية واليابان . كما يجب أيضا معرفة مستوى التقدم الاقتصادى لهذه الدول والذى يرتبط مباشرة باستقرارها السياسى .

وتواجه الدول الصناعية مخاطر قليلة فى استقرارها الاقتصادى بينما تواجه الدول الأقل تقدما مخاطر أكبر .

ويقع الحظر الاقتصادى الذى تتعرض له الشركات الأجنبية عندما تصبح استثماراتها فى إحدى الدول غير مربحة ، ويتحقق ذلك عند حدوث أى من الحالتين الآتيتين :

١- أن تغير الحكومات فى الدول المضيفة للاستثمارات من سياساتها المالية والضريبية .

٢- أن تقوم حكومات الدول المضيفة للاستثمار بتعديل سياساتها المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية مما يؤثر فى قدرة الشركات الأجنبية على تحقيق الأرباح .

كما أن اختلاف معدلات تغيير العملاء ، وكذلك اختلاف معدلات الفائدة فيما بين الدول الأم للشركات الأجنبية ، والدول المضيفة للاستثمار يحد من قدرة المنظمات الأجنبية على تحقيق الأرباح .

ويحدد مستوى التقدم الاقتصادى لدولة ما مستوى الاستقرار السياسى – كما سبقت الإشارة – وبالتالى الخطر النسبى الذى تتعرض له الشركات الأجنبية .

ومن أهم ملامح البيئة السياسية ما يعرف بالصراع العرقى والذى يكون إما بسبب الاختلافات الدينية (كما فى يوغوسلافيا) أوقد لا يكون كذلك (كما فى ايرلندا).

لذلك لابد من معرفة التركيبة العرقية والدينية فى البلاد التى تنوى الشركات الأجنبية الاستثمار فيها ومعرفة نوع المشاكل التى يمكن أن تواجهها وكيف تؤثر هذه المشاكل على عملياتها فيما يتعلق بالإنتاج والموارد البشرية والمواد الخام والأسواق وغيرها .

وتعرف المخاطر السياسية التى يمكن أن تتعرض لها الشركات متعددة الجنسيات فى ظل العولمة على أنها أى تصرف حكومى ، مدفوع ومدعم سياسياً ، يمكن أن يؤثر فى أرباح الشركة فى الأجل الطويل ، أو فى قيمتها .

ومن جملة هذه المخاطر هو قيام حكومات الدول المضيفة بنزع الملكية أو منع امتلاك الشركات الأجنبية للأصول .

كما أن هناك مخاطر التحيز ضد الشركات الأجنبية فى تطبيق القواعد والقوانين والقيود على تحويل الأموال ، ومخاطر فقد التكنولوجى ، أو حقوق الملكية الفكرية ، وعدم أمانة حكومات الدول المضيفة للاستثمار فى تنفيذ التعاقدات والاتفاقات .

ويمكن للشركات تقدير المخاطر السياسية والاقتصادية التى يمكن أن تتعرض لها بطريقين ، تتمثل الأولى فى استخدام الخبراء والمستشارين من ذوى المعرفة الواسعة والخبرة والدراية بالمناطق محل الأخطار ، وكيفية تقدير المخاطر السياسية والمتغيرات الداخلية وكيفية وضع السيناريوهات الخاصة بالسياسات البديلة فى المستقبل .

أما الطريقة الثانية لتقدير المخاطر السياسية والاقتصادية فتتمثل فى تكوين فريق عمل داخل الدولة المزمع الاستثمار بها ، يقوم بتقدير تلك المخاطر من خلال رصد الظروف المحلية والأنشطة السياسية ، أو الاستعانة بالخبراء العسكريين والاقتصاديين فى المناطق الحرجة بالنسبة للشركات التى ترغب فى الاستثمار عالمياً .

وبعد قيام الشركات الراغبة فى الاستثمار فى مناطق مختلفة حول العالم بتقدير المخاطر السياسية والاقتصادية عليها أن تحدد أى الأقطار التى تتجنب الاستثمار فيها وتلك التى ترغب فى الاستثمار فيها ، والتى يكون بالطبع الخطر السياسى والاقتصادى بها أقل ، ومن ثم تقرر بدء عملياتها فى هذه الدول.

ومحاولة إدارة هذا الخطر من خلال التكيف مع البيئة الاقتصادية والسياسية فى هذا البلد . ويتخذ مثل هذا التكيف أشكالاً عديدة يلائم كل منها طبيعة بلد معين أو منطقة معينة .

وهناك عدة طرق للتكيف اقترحت من خلال توكا وبيمان Toaka & Beeman in Deresky,2002 يمكن اختصارها فيما يلى :

١- **المشاركة العادلة :** وذلك من خلال مشاركة الشركات متعددة الجنسيات للأطراف المحلية من العمال ، والعاملين ، والحكومات لتقليل المخاطر السياسية .

٢- **الإدارة المشاركة :** تحتاج الشركات متعددة الجنسيات إلى ضم فريق من العمالة المحلية فى المنظمات ، وكذلك الحكومة فى إدارة المنشأة .

٣- **تقييم العمليات لتلائم المواقع المحلية :** فقد تقوم الشركة بتعديل اسم المقر الخاص بها ، وطرق الإدارة وغيرها لتلائم المواقع المحلية وتحويل صورة المستثمر الأجنبى من السوق الأجنبى للسوق المحلى .

٤- **المساعدة فى التطوير :** ويشتمل ذلك على الالتزام النشط فى تطوير البنية التحتية للدول المضيفة للاستثمار ، والبحث عن المواد الخام فى البيئة المحلية ، وكذلك تطوير نظم الإدارة ، وتحويل التكنولوجى ليلائم البيئة المحلية .

ثانيا : البيئة القانونية :

تتضمن البيئة القانونية كافة القوانين ، ونظم القضاء فى البلد الذى تنوى الشركة العمل فيه ، كما أن هناك قضايا أخرى تتضمنها البيئة القانونية ، يتعلق بعضها بالقانون الدولى الذى يحكم العلاقات السائدة بين الدول

والوحدات الأساسية فى النظام السياسى العالمى ، والأخر يتعلق بالقانون الخاص بالبلد محل الاستثمار.

فهناك ضرورة لمعرفة القوانين والتشريعات الخاصة بالدول المضيفة للاستثمار ، وموائمة عمليات الشركة الأجنبية لكى تتلائم مع هذا القانون ، والذى يمثل انعكاس للثقافة والدين والتقاليد والعادات التى تخص هذا البلد .

كما أن الاختلافات بين القوانين والتشريعات من بلد لأخر ، عديدة ومعقدة وهى قضية أيضاً تستحوذ على اهتمام الشركات متعددة الجنسيات عندما تعمل فى البيئة العالمية.

وتتوقع الشركات عابرة القارات وجود سياسات حماية مختلفة مثل التعريفات ، والحصص ، وأنواع أخرى من القيود على التجارة تفرضها حكومات الدول المحلية لكى تعطى أولوية لشركاتها المحلية .

وتمثل قدرة النظام الضريبى على اجتذاب رؤوس الأموال من خلال السياسات الضريبية المتبعة ومقدار الضرائب المفروضة على الأرباح ، قضية أخرى يجب على أى مستثمر أخذها فى الاعتبار قبل بدء عملياته فى دولة معينة .

ويلعب قانون التعاقد Contract – Low دوراً هاماً فى التأثير على الأعمال الدولية ، وذلك بسبب الاختلافات التى تنتج عن الاختلافات بين الأقطار ، والنظم التشريعية فيها . ففى الدول النامية والشيوعية تكون الحكومة مشاركة فى الغالب كطرف ثالث فى هذا العقد .

وعلى الشركات التى ترغب فى الاستثمار فى الأقطار المختلفة من العالم أن تقوم بصياغة عقود فى سياقات مختلفة لذا يجب عليها تحصين أنفسها ، والاستعانة بالخبراء فى القانون الدولى قبل القيام بالعمل فى مناطق متعددة عبر البحار .

ثالثا : البيئة التكنولوجية .

من أهم ملامح هذه البيئة هو التطور السريع جداً للمعلومات والاتصالات ، حيث إن المعلومات لم تعد سرية ، أو يمكن السيطرة والرقابة عليها من قبل الحكومة ، فالمعلومات التي تتعلق بالسياسة ، والاقتصاد ، والأسواق ، والمنافسة أصبحت متاحة لأي شخص حول العالم مما يسمح بصنع القرار المبنى على المعلومات الصحيحة .

كذلك فإن الاستخدام غير الملائم للتكنولوجيا من خلال الاستثمار المشترك ، أو التراخيص وحقوق الامتياز ، وبصفة خاصة العاملين اللذين يتحركون للعمل فى شركات فى بلاد عديدة حول العالم مما سوف يؤدى إلى تعرض التكنولوجى لمخاطر عديدة . وهناك اعتباراً أخر يتعلق بالتكنولوجى وهو ضرورة قيام الشركات العالمية بتحديد ملائمة التكنولوجى للبيئة المحلية وبصفة خاصة الأقطار الأقل تقدماً .

كذلك لابد من معرفة النواتج المترتبة على التكنولوجيا واستعداد العاملين فى الأقطار المضيفة للإستثمار لتعديل قيمهم ، وسلوكياتهم وتوقعاتهم فى مجال وظائفهم لكى تلائم التكنولوجى الجديد وتطبيقاته فى مجال الإنتاج والتسويق والتمويل ، وخصائص أخرى للأعمال .

والواقع أن قرار تحويل التكنولوجى يرتبط مباشرة بالتشريعات الحكومية فى الدول المضيفة وكذلك احتياجاتها .

ففى بعض الأحيان ترغب الدول المطبقة فى تقبل أحدث التكنولوجى لتحقيق الاستفادة المحلية منه، أما فى أقطار أخرى فإن التكنولوجى المنقول قد يكون كثيف العمل أو كثيف رأس المال حسب احتياجات الدولة ، وكذلك مستوى التطوير الذى تحتاجه وتوقعات الأفراد الذين سوف يستخدمونه .

رابعاً : البيئة الثقافية :

تمثل الاختلافات الثقافية فيما بين البلدان المختلفة تحدياً كبيراً فى بيئة العولمة . فلا بد من أن تدرك الشركات التى ترغب فى الاستثمار فى مناطق متعددة من العالم ، وتأخذ فى الاعتبار الاختلافات فى القيم الاجتماعية والأفكار ، وعادات اتخاذ القرارات ، والاتجاهات بخصوص قيمة الوقت ، والمعايير الاجتماعية ، مثل هذه الاختلافات قد تؤدى إلى سوء الفهم فيما يختص بالعلاقات فى الأعمال العالمية ، خاصة عندما تتعلق هذه الاختلافات باللغة .

ولكى يمكن التعامل مع مثل هذه الاختلافات فإن أفضل الطريق لتحقيق ذلك هو دراسة وفهم الثقافات المختلفة ودراسة تاريخها ، والنظم السياسية ، والعادات ، والأعمال التجارية كذلك معرفة من يتخذ القرارات ، وكيف يتم التفاوض .

والواقع أن هناك عدة نقاط فيما يتعلق بالإختلافات الثقافية فيما بين الدول المختلفة والتى يجب على الشركات الأجنبية أن تأخذها فى اعتبارها :

١- لابد من التغير وفقاً لعادات الآخرين . حيث يجب أن تتوقع اختلافات مع عادات وثقافات وقيم ومعتقدات الآخرين .

٢- يجب التعامل مع كل شخص كحالة مفردة ، وليس باعتباره يمثل نمط ثقافى معين أو يعبر عنه .

٣- يجب توضيح النوايا والمعانى التى تقصدها فربما تكون مفردات اللغة التى تستخدمها لا تؤدى لنفس المعنى عند الطرف الآخر. لذلك يجب توضيح المعانى ، والتكرار ، وإعطاء الأمثلة وسؤال الأسئلة والاستماع جيداً للإجابات .

٤- لابد من التبديل من نمط التعامل ليناسب الأشخاص الذين تتعامل معهم .

أسباب قيام التجارة العالمية :

أحد أهم أسباب قيام التجارة فيما بين الدول ن هو أنه لا توجد دولة واحدة فى العالم تمتلك كل الموارد اللازمة لإنتاج كل شئ . وحتى لو امتلكت دولة معينة موارد لإنتاج منتج معين ، إلا أنها بالقطع لن تمتلك المواد الخاصة بإنتاج باقى المنتجات .

إن تقليل تكلفة الفرص البديله إلى أدنى حد ، وأقل من منافسى الدولة ، فإن الدولة هنا تكون قد حققت الميزة المقارنة وهى قدرة بلد معين على إنتاج منتج بأقل قدر من الموارد مقارنة ببلد آخر .

لأجل ما تقدم فإن البلدان تقوم بإنتاج ما يمكنها إنتاجه عند مستوى تكلفة أقل ، ومن ثم فإن التخصص يزيد من العرض الخاص بالسلع والخدمات ويقلل من التكلفة .

ولتحقيق بعض الأغراض السياسية فإن بعض الدول تحاول أن تحقق الاكتفاء الذاتى فى بعض أنواع السلع وأن لا تكون معتمدة على أقطار أخرى فى ذلك .

وعندما تقوم كل دول بالتصدير ، فإنها تصدر المنتجات التى تتمتع فيها بميزة مقارنة أعلى .

ويشير التصدير إلى قيام الدول المصدرة ببيع السلع والخدمات إلى أقطار أخرى بينما تستورد هى من أقطار أخرى تلك السلع التى تتمتع فيها بميزة تنافسية عالية .

ولكى يتم تحقيق التوازن فى الميزان التجارى Balance of Trade والذى يعكس العلاقة بين الصادرات والواردات ، فإنه لابد من تحديد العلاقة بين قيمة السلع التى تستوردها البلد وتلك التى تصدرها وينشأ نقص التوازن

التجارى Trade deficit عندما يكون الميزان التجارى سلبيا أى أن الواردات تزيد عن قيمة الصادرات فى بلد معين . أى الأموال تتدفق من هذا البلد إلى موردين فى بلدان العالم بصورة أكبر .

ويعد ميزان المدفوعات balance of payment والذى يشير إلى مجموع المدفوعات الخاصة ببلد معين ، والتى تقوم بدفعها إلى أقطار أخرى منقوصاً منها المدفوعات التى تقبلها من بلاد أخرى ، فى فترة زمنية معينة – يعد فى معناه الواسع مؤشراً على التجارة العالمية . والواقع أن كل من الميزان التجارى ، وميزان المدفوعات يعتبران مقياسان أساسيان لمستوى التجارة الدولية . غير أن مقياس الميزان التجارى قد يكون مضللا وذلك بسبب وجود حالة التجارة الداخلية ، فيما بين الوحدات والمؤسسات المختلفة للشركات متعددة الجنسيات . لذا فإن ميزان المدفوعات يعد مؤشراً أكثر شمولاً للتجارة العالمية .

الأشكال المختلفة للأعمال الدولية :

تحاول العديد من الشركات دخول الأسواق الدولية وذلك للاستفادة من التسهيلات والحوافز والمزايا التى تقدمها حكومات الدول المضيفة للاستثمار وكذلك نتيجة لازدياد ضغوط المنافسة الداخلية التى تواجهها هذه الشركات.

وعندما تقرر إحدى الشركات دخول السوق الأجنبى فإنها يجب أن تختار من بين البدائل المختلفة لأشكال الاستثمار الأجنبى .

وهناك خمسة أشكال أساسية معروفة لنشاط الأعمال الدولية ، يمكن عرضها بشكل موجز على النحو الآتى .

١– التصدير :

سبق تعريف التصدير بأنه بيع وشحن السلع من بلد معين إلى بلد آخر.

والتصدير هو أكثر أنماط الأعمال الدولية شيوعاً ، وخاصة بالنسبة للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم ، حيث يُعد مثل هذا النمط من الأعمال الدولية الأقل خطورة كما يسمح للشركات بدخول الأسواق الأجنبية وتقييم الظروف المحلية ، ثم تعديل منتجاتها بشكل يلائم متطلبات المستهلك المحلى .

٢- التراخيص Licensis

تمثل التراخيص شكل آخر مألوف من أشكال نشاط الأعمال الدولية وهى عبارة عن اتفاقية تقوم الشركة بمقتضاها باستخدام بعض أو كل حقوق المعرفة ، والماركات التجارية والعلامات التجارية ، والمنتجات وعمليات الإنتاج واستراتيجيات التسويق ، أو مزيج منهم فى مقابل دفع مبالغ مالية عالية نظير الحصول على ذلك .

وتختار العديد من الشركات التراخيص كمدخل لدخول الأسواق العالمية وذلك لأنها تتطلب تكاليف قليلة . ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً فى الإستخدام من قبل شركات الأدوية .

ولابد من توضيح بأن استخدام التراخيص لا يقتصر على الأعمال الدولية ، ويمكن للشركة مانحة التراخيص أن ترخص بإستخدام المنتجات أو العلامات التجارية الخاصة بها لشركات محلية .

٣- حقوق الامتياز Franchising

تختار بعض الشركات دخول الأسواق الأجنبية من خلال منح حقوق الامتياز .

ويعد هذا النوع واحداً من أهم وأسرع أشكال الاستثمارات الأجنبية نمواً وانتشاراً نظراً لحق الشركة مانحة الامتياز فى السيطرة على أنشطتها فى كافة الدول ، ودونما الحاجة إلى استثمارات إضافية .

ويمقتضى حق الامتياز تعطى الشركة مانحة هذا الحق ، للشركة الممنوح لها حق الامتياز بإنتاج منتج مطابق لمنتجها الأصلى، أو قد يكون حق الامتياز بشأن خدمة معينة مثل إقامة مطعم.

٤- التحالفات الإستراتيجية العالمية ، والاستثمارات المشتركة .

التحالف الاستراتيجى هو شراكة طويلة الأجل بين شركتين أو أكثر لكى يطوروا معاً ، ويقوموا بإنتاج ، وبيع منتجات فى أسواق عالمية ، ويتقاسم الشركاء فى هذه الشركة الأفكار والخبرات ، والموارد والتكنولوجى ، وتكاليف الاستثمار ، والمخاطر ، والإدارة والإنتاج ،وذلك لتحقيق المزايا التنافسية .

ومن جملة منافع هذه الإستراتيجية ، سهولة دخول الأسواق وتحقيق التعاونية synergy وكذلك القدرة على المنافسة أكثر من الشركات التى تدخل السوق بمفردها .

٤-١- الاستثمار المشترك Joint venture

يمثل الاستثمار المشترك نوعا خاصا من التحالف الاستراتيجى الذى يمثل نتيجة قيام شركتين أو أكثر بالقيام بخلق أعمال جديدة بصورة مشتركة بينهم وتكون هذه الأعمال منفصلة بشكل قانونى ومختلفة عن الشركاء الأصليين .

ويفضل هذا النوع من التحالف الاستراتيجى فى حالة عدم توافر الموارد المالية والبشرية ونقص المعرفة بالسوق الأجنبى . وقد يؤثر احتمال

وجود تعارض بين أطراف الاستثمار على فعالية هذا النوع من الاستثمارات.

٥- الاستثمار الأجنبى المباشر.

يسمح كل من التصدير ، وحقوق الامتياز ، والتراخيص والتحالفات الاستراتجية للشركات بدخول السوق العالمى بدون الاستثمار فى التسهيلات أو المواقع الأجنبية .

والواقع أن هناك العديد من الشركات التى تفضل دخول السوق الأجنبى من خلال الامتلاك والرقابة على أصولها فى الدول الأجنبية ، أومن خلال الاستثمار المباشر فى هذه الدول .

وأهم أشكال هذا النوع هو الامتلاك الكامل للعمليات فى بلد أجنبى ، وذلك بدون مشاركة الشريك المحلى . وفى حالات عديدة يتم الاستعانة بالشركاء المحلين وتسمى الشركات التى لها تواجد كبير فى الأقطار الأجنبية بالشركات متعددة الجنسيات Multinational corporations .

ويختلف مستوى الخطر ، وكذلك درجة الرقابة المرتبطة بالأشكال المختلفة لممارسة أنشطة الأعمال الدولية. فبينما تقل درجة الخطر ، وكذلك مستوى الرقابة إلى أدنى حد فى حالة القيام بالتصدير ، تزداد درجة الرقابة وكذلك مستوى المخاطر عند القيام بالاستثمار المباشر إلى أكبر حد .

التكتلات الاقتصادية العالمية :

تحدث كثيراً من تجارة العالم اليوم ما بين ثلاث تكتلات اقتصادية أساسية وهى أوربا الغربية ، وآسيا ، وأمريكا الشمالية .وهو ما يطلق عليه

سوق TRAID وتتجمع حول ثلاث عملات رئيسية هى الأيرو، الين، والدولار .

وسوف يتم استعراض التكتلات الاقتصادية الدولى بشكل مختصر فيما يلى :

١- الاتحاد الأوربى (السوق الأوربية المشتركة)

يعد الاتحاد الأوربى من أهم وأبرز التكتلات الاقتصادية فى العالم ويتكون من خمسة عشرة دولة عضواً فى الاتحاد الاوربى تتبنى اثنتى عشرة دولة منها العملة الأوربية الموحدة (الأيرو) وهناك مفاوضات لدخول ثلاثة عشر دولة كأعضاء جدد فى الاتحاد الأوربى لهم الحق فى الانضمام إليه ، واستعمال الأيرو كعملة لها صفة الشرعية .

ولقد أتاح هذا التكتل للدول التى تنضم لهذه المجموعة حرية حركة رأس المال ، وقوة العمل ، وتحقيق التكامل الاقتصادى ، فيما بين دول الاتحاد الأوربى مكونة بذلك أكثر الأسواق العالمية اتساعا وتكاملاً فى العالم . حيث تضم ٣٧٦ مليون مستهلك . ولقد تم افتتاح السوق الأوربية المشتركة فى يناير عام ١٩٩٣ ، مما أتاح انتقال البضائع والخدمات ورؤوس الأموال وحتى المواطنين فيما بين دول الاتحاد الأوربى .

وعلى الرغم من أن السوق الأوربية المشتركة قد أزالت الحدود والحواجز الجمركية الداخلية ، وكذلك الحواجز المالية والتجارية إلا أنها لم تلغى هوية الأفراد وانتماءاتهم الوطنية ، فعلى الرغم من شعور الأفراد بأنهم أوروبيون فى داخل هذا الاتحاد ، إلا أنهم لا يزالون يعتقدون داخل أنفسهم بأنهم نمساويون، أو إيطاليون، أو فرنسيون .

والواقع أن الشركات العالمية لابد وأن تتعامل مع قضيتين تتعلقان بهذا التكتل الاقتصادى، الأولى هى كيفية التعامل بين دول من خارج أوربا مع تطبيقات الاتحاد الأوربى . أما القضية الثانية فتتصرف إلى كيفية العمل بكفاءة مع المجتمعات المختلفة فى الثقافة والتقاليد و العادات والاتجاهات داخل هذا الاتحاد .

٢- تكتل المنطقة الاقتصادية الأوربية (AFTA)

تضم اتفاقية الأفتا سبع دول هى النرويج وسويسرا ليشتنشاين – أيسلندا – فنلندا – النمسا – السويد .

وتسمح هذه الأتفاقية بحرية انتقال السلع والخدمات و العمالة ورؤوس الأموال فيما بينها مماثلة لنفس المبادئ المطبقة على دول الاتحاد الأوربى .

٣- آسيـــا

تمتلك اليابان ومجموعة النمور الأربعة وهى سنغافورة وهونج كونج، وتايوان ، وكوريا الشمالية . تمتلك كل منها الموارد الطبيعة ، والقوى البشرية ، وتمد معظم دول آسيا النامية برأس المال والخبراء ولقد كانت هناك معظم القوة الاقتصادية تمتلكها اليابان وكوريا الشمالية وذلك فيما بين عامى ١٩٨٠ - ١٩٩٥ إلا أن هناك مشاكل متعددة فى اقتصاديات هذه المنطقة قد قللت من النمو ، وأثرت على المبيعات والأرباح . وهناك جهود كبيرة جداً للاتجاه ناحية السوق المفتوح فى هذه المنطقة .

٤- شمال أمريكا (اتفاقية التجارة الحرة) لشمال أمريكا NAFTA.

يتمثل هدف اتفاقية التجارة الحرة لشمال أمريكا والتى وقعت عام ١٩٩٢ ما بين الولايات المتحدة ، كندا ، والمكسيك فى التوصل إلى النمو

السريع والحصول على وظائف وفرص عمل أكبر وبيئة أفضل وذلك لجميع المشاركين فيها نتيجة للاستيراد والتصدير .

ولقد سبق ذلك إنشاء منطقة تجارة حرة بين أمريكا وكندا عام ١٩٨٩ .

وتعود أهمية هذا التكتل إلى الموارد التى تمتلكها الدول الثلاث فى هذا التكتل وهى القوة البشرية والشرائية وحجم الناتج القومى المحلى ، حيث يصل عدد المستهلكين فى هذا التكتل إلى ٣٦٠ مليون مستهلك ، وهناك احتمال لتوسع شمال أمريكا فى أقطار أمريكا اللاتينية ، كذلك يصل حجم صادرات الدول الأعضاء إلى حوالى ٥٩٠ مليار دولار .

وعلى الرغم من التباين الشديد فى إجمالى الناتج المحلى ، وعدد السكان ، ونصيب الفرد من الدخل فى الدول الثلاث وذلك لصالح امريكا وكندا على حساب المكسيك ، إلا أن هذا التحالف قد تواجد أصلاً بغرض تأمين واردات أمريكا وكندا من البترول والغاز الطبيعى من دول المكسيك والتى تمتلك احتياطى كبير منه .

٥- وسط وشرق أوروبا :

هناك تحالف بين دول وسط وشرق أوروبا ، حيث يهتم العالم بالتركيز الشديد على السوق الجديدة المكونة من ٤٣٠ مليون نسمة يتقاضون مرتبات أقل ، مما يعطى المستثمر الأجنبى فرص تصنيع قليلة الأجور وقليلة فى تكلفة التصنيع .

وتفتقر دول أوربا الشرقية إلى النظم والهياكل المالية والإدارية الذى تمكنها من اتباع ممارسات الإدارة فى أوربا الغربية بسهولة .

ولقد أدى الاستقرار السياسى ، والعائد الاقتصادى فى دول أوربا الشرقية مثل (بولندا - المجر) إلى اجتذاب الاستثمارات الأجنبية مثل Apalare فى شمال بولندا والتوسع فى IBM فى المجر .

٦- مناطق أخرى فى العالم :

لقد تحرك العالم نحو نظام الخصخصة، بدلاً من النظم الاشتراكية، مما كان له أكبر الأثر على اقتصاديات العالم، وحرية الاقتصاد، التى أصبحت عاملاً هاماً فى تكوين ثروة الأمم وأحد أهم التغيرات اليوم والتى حدثت تقريباً فى كل بلاد العالم هى تطوير نظم للأسواق تعتمد على اللامركزية والحرية وذلك من أجل إدارة الاقتصاد العالمى فى ظل المنافسة العالمية .

القيود على التجارة الدولية :

على الرغم من تعدد المزايا الاقتصادية للتجارة الدولية ، فإن هناك بعض إجراءات الحماية التى تتخذها الدول لحماية إنتاجها الوطنى وتدعيمه.

وتشير الحماية إلى سياسات الحكومة التى تهدف إلى حماية الصناعات الوطنية فى بلد معين وذلك لأسباب متنوعة . وقد تقتصر إجراءات الحماية على بعض الصناعات لحمايتها من المنافسة العالمية ، أو ربما لحماية الأمن القومى ، أو صحة المواطنين .أو بغرض حماية الصناعات الصغيرة والجديدة ، وإعطائها فرص للنمو كما فى الصين .

ويمكن عرض الطرق الشائعة لوضع قيود على التجارة الدولية فى السطور القليلة القادمة وذلك بشكل مختصر .

١- التعريفات Tariffes

التعريفات هى ضرائب تفرض على الواردات ، وذلك بغرض تقييد تلك الواردات ، وقد تفرض هذه التعريفات فى بعض الأحيان لزيادة دخل الحكومة ، إلا أنها فى معظم الأحيان تستهدف تقييد الواردات .

٢- الحصص : Quatas

هى حدود ثابتة لكمية الواردات ، والتى سوف تسمح بها الدولة من منتج معين .

٣- الحظر / المنع Embargo

ويشير إلى الحظر الكامل على التجارة مع بلد معين ، أو حظر استيراد منتج معين.

٤- العقوبات Scarcdions

العقوبات هى حظر مدعم سياسيا يلغى علاقات التجارة الطبيعية القائمة مع بلد معين .

وبالإضافة إلى القيود على التجارة الخارجية ، فإن الحكومات قد تقوم فى بعض الأحيان بإعطاء المنتجين المحليين القوة التنافسية باستخدام بعض التكتيكات الحمائية الآتية :

(١) فرض معايير لتقييد الاستيراد

يمكن للحكومات أن تساعد المنتجين المحليين من خلال وضع معايير لتقييد الاستيراد ، مثل طلب تراخيص بأنواع معينة من الأعمال ووضع شروط صعبة لحصول الشركات الأجنبية على هذه التراخيص وكذلك وضع شروط خاصة بضرورة إخضاع الواردات لفحوص معين .

(٢) الإعانات المالية / المنح Subsidies

تقوم بعض الأقطار بإعطاء منح مالية إلى المنتجين المحليين حتى يمكن أن يقوموا بالمنافسة السعرية فى السوق العالمى .

(٣) سياسة الإغراق Dumping

والذى يشير إلى ممارسات بيع كميات كبيرة من المنتج بسعر أقل من تكلفة الإنتاج ، أو أقل من السعر الذى تبيع به الدول المنتجة فى أقطار أخرى من العالم ، وهذه السياسة تستهدف فى الأساس جذب العملاء الأجانب ، أو أنها تستخدم لتقليل فائض العرض .

الفصل الخامس

التجارة الإلكترونية

مقدمة

يعد مفهوم التجارة الالكترونية واحداً من أحدث المصطلحات فى مجال الأعمال، حيث بدأ الأخذ بهذا المصطلح والنشاط المرتبط به بدأ من عام ١٩٦٦ .

وتكمن أهمية هذا المفهوم فى الأساليب التكنولوجية الحديثة التى تميزه مقارنة بالأساليب المطبقة فى التجارة التقليدية من جهة ، وكذلك لآثاره المتوقعة على مستقبل العمل التجارى والاقتصادى والإدارى من جهة أخرى .

وتساعد التجارة الالكترونية الأفراد والمشروعات على شراء وبيع المنتجات والمعلومات عبر الانترنت والخدمات الشبكية الأخرى، وذلك بسرعة وكفاءة عالية .

وتمثل الانترنت شبكة العمل العالمية، أو الشبكة الدولية للمعلومات والتى تتداول بين الملايين من الأفراد فى كافة أنحاء العالم. ولقد أصبح الكثير من الأفراد يمتلكون مواقع على الانترنت، كما أصبح الإنترنت ومصطلحاته جزءاً من مفردات الأفراد وأحاديثهم وثقافتهم .

وتشير الإحصائيات الحديثة إلى التزايد المستمر فى أعداد مستخدمى الانترنت، فالبعض من هذه الاحصائيات يوضح أن ما يزيد عن ١٥٠ مليون شخص حول العالم، قد أصبحوا مستخدمين للإنترنت وذلك حتى عام ٢٠٠٢، وأن هؤلاء الأشخاص مختلفون فى الفئات العمرية والنوع، فمنهم رجال ونساء، وكذلك أطفال ، يقبلون على شراء المنتجات المختلفة من كتب، ولعب ، وملابس باستخدام شبكة الانترنت. كما يمثل كبار السن قطاع عريض من جمهور الانترنت، لشراء المنتجات، والاتصال بالعائلة والأصدقاء ، بل واكتساب صداقات جديدة .

وبشكل عام فإن الملايين من مستخدمى الانترنت حول العالم واللذين ينتمون لمجموعات ديموغرافية مختلفة، يستخدمون الانترنت فى أغراض مختلفة، مثل إجراء الأبحاث حول بعض القضايا، وزيارة مواقع الشركات والمنتجات وأجراء الأبحاث حول بعض القضايا وزيارة مواقع الشركات والمنتجات، وأجراء الأبحاث حول المنتجات أو الخدمات.

وعلى الرغم من التزايد المستمر فى أعداد مستخدمى الانترنت حول العالم، وتزايد الأعداد بشكل أسرع من أى وسيلة أخرى، حيث تشير الاحصائيات الحديثة إلى أنه بحلول عام ٢٠٠٥ فإن ما يزيد عن ٣٠٠ بليون فرد سوف يكون لديهم مواقع على الانترنت، فإن استخدام الانترنت فى ميدان الأعمال يعد حديثاً نسبياً كما سبقت الإشارة، لذلك المصطلحات التى تصف الأنشطة المختلفة التى تستخدم شبكة الانترنت فى هذا المجال، تعد غير معرفة بشكل دقيق، بل أن البعض منها يستخدم كبدائل لبعضه البعض.

ومن أكثر المصطلحات شيوعاً فى هذا المجال هى التجارة الالكترونية E-Commerce، والأعمال الالكترونية E-Business والتسويق الالكترونى E-Marketing لذا يجب توضيح التعريف الخاص بكل مصطلح من هذه المصطلحات، وإبراز الفرق بينه وبين المصطلحات الأخرى.

فتعرف الأعمال الالكترونية بأنها استخدام الانترنت لعمل أنشطة تجارية، ويعد هذا المصطلح أكثر المصطلحات اتساعا من حيث اشتماله على كافة الأنشطة التى تؤدى عن طريق الانترنت. ويشير اساساً إلى مفهومين هما مفهوم التسويق ومفهوم البيع الالكترونى.

أما التجارة الالكترونية فتشير إلى استخدام الانترنت فى إتمام عمليات البيع والشراء للمنتجات التى يتم تمويلها أما بشكل مادى ملموس، أو من

خلال استخدام الأرقام، وذلك من خلال موقع آخر، وهو ما يشير إلى أن التجارة الالكترونية تعد جزء فرعى من الأعمال الالكترونية والذى يرتكز بصفة خاصة على أنشطة البيع والشراء من خلال الانترنت .

ويعرف التسويق الالكترونى بأنه استخدام الانترنت فى أداء الأنشطة التسويقية. مما يعنى أن كل الأنشطة التسويقية تعد أعمال الكترونية. أما أنشطة التسويق الالكترونى والتى ترتكز على صفقات الشراء والبيع، فإنها جزء من التجارة الالكترونية .

ويعد مصطلح التجارة الالكترونية أكثر المصطلحات قبولاً فى هذا المجال. والواقع أن هذا المصطلح قد تباينت مفاهيمه وتعريفاته فيما يتعلق بتحديد أو توسيع نطاق ممارسات ومعاملات هذا النشاط .

فالتعريف الأول والذى أخذ به المشرع المصرى يقضى بأن التجارة الالكترونية هى عمليات تبادل السلع والخدمات عن طريق وسيلة الكترونية أو وسيط الكترونى .

والوسائط الالكترونية قد تكون الانترنت وهى شبكات عامة عالمية مفتوحة، أو شبكات مغلوقة على متعاملين محدودين مثل الشبكات التى تربط شركات الطيران .

أما التعريف الذى تأخذ به منظمة التجارة العالمية فهو أكثر اتساعاً من التعريف السابق . حيث يشير إلى أن التجارة الالكترونية " تشتمل على أنشطة إنتاج السلع والخدمات، وتوزيعها وتعريفها وبيعها أو تسليمها للمشترى من خلال الوسائط الالكترونية" .

وهناك مفهوم ثالث للتجارة الالكترونية مرادفاً لمفهوم الأعمال التجارية ويتضمن إنجاز الأعمال عبر الشبكات، وباستخدام أجهزة الكمبيوتر، سواء كانت هذه الوظائف داخل الشركة أو وظائف خارج الشركة. وتأخذ بهذا

التعريف عدة جهات مثل منتدى التعاون الاقتصادى لآسيا والباسفيكى Asia Pacific Economic Cooperation APEC .

أما التعريف الأكثر اتساعا للتجارة الالكترونية، فهو يتضمن اتجار مختلف أنواع الأعمال عن طريق الانترنت من خلال جميع أطراف التعامل بالإضافة إلى الشركات والمستهلكين والحكومة ، والتعاملات بين الأجهزة الحكومية. والواقع أن التعريفات السابق عرضها جميعا تتضمن مفهوم ومعنى واحد وهو الاعتماد على الأساليب الالكترونية فى ممارسة الأنشطة التجارية الداخلية والخارجية .

أنشطة واتجاهات التجارة الالكترونية

يشير التعريف الأخير للتجارة الالكترونية إلى شمول التجارة الالكترونية لأنشطة وممارسات واتجاهات متعددة ، يمكن توضيحها على النحو التالى :

* عمليات التجارة الالكترونية من مشروع إلى آخر

Business to Business E- Commerce (B2B)

ويعد هذا النمط أكثر الأنماط انتشارا وأكثرها نموا ، ولقد غير هذا النمط بشكل جوهرى فى طريقة إتمام الأعمال، وفى طرق أداء الأنشطة المتعلقة بالتجارة والتى تتم من خلال شبكة الانترنت وليس من خلال الأفراد.

* عمليات التجارة الالكترونية من مشروع إلى مستهلك

B2C E-Commerce

ويطلق عليها أحيانا تجارة التجزئة الالكترونية E-Retailing حيث تعد الـ e-c (B2C) تجارة تجزئة عبر الانترنت، ويعتمد هذا النوع على

عدد مستخدمى الانترنت فى الشراء أو البيع . والواقع أن الاحصائيات تشير إلى تزايد عدد مستخدمى الانترنت – كما سبقت الاشارة – إلا أن الولايات المتحدة تتصدر دول العالم من حيث نسبة المشترين من خلال الانترنت .

*** عمليات التجارة الالكترونية بين مستهلك ومستهلك**

(C2C) E-Commerce

حيث يمكن للمستهلكين القيام ببيع سلع أو خدمات على بعضهم البعض عن طريق مواقعهم على الانترنت ، مباشرة دون الحاجة إلى الوسطاء ومن أمثلة هذا النوع من التجارة الالكترونية فى انشاء شركة (E-Bay.com)

*** عمليات التجارة الالكترونية من مستهلك إلى مشروع .**

(C2B) E-Commerce

ويتضمن ذلك بعض الأفراد الذين يبيعون خدماتهم للمشروعات أو أولئك الذين يلجأون للمشروعات للمساعدة فى بيع خدماتهم ومنتجاتهم.

*** التعاملات فيما بين الأجهزة الحكومية وبعضها**

(G2G) E- Commerce

والتى تشمل التنسيق بين الأجهزة الحكومية ، وتبادل المعلومات وأعمال تجارية أخرى .

*** التعاملات بين الأجهزة الحكومية والشركات**

(G2B) E Commerce

حيث تستخدم الحكومة الانترنت فى تبادل المعلومات والخدمات وذلك بإرسال واستقبال معلومات خاصة بالضرائب والجمارك والأوضاع النقدية.

* التعاملات بين الأجهزة الحكومية والمستهلكين

(G2C) E- Commerce

حيث تقدم الحكومة معلومات تتعلق بالوظائف المتاحة، والخدمات المختلفة من خلال مواقع الحكومة على شبكة الانترنت .

* التعاملات بين المستهلكين والحكومة (G2C) E -Commerce

عن طريق قيام المستهلك باستخدام الانترنت لسداد الضرائب أو التقدم لشغل وظائف معلن عنها في مواقع الحكومة على شبكة الأنترنت .

* التعاملات بين الشركات والحكومة (B2G) E-Commerce

حيث تستخدم الشركات الانترنت للتعرف على الوظائف المتاحة، والضرائب، والوضع النقدي، والأوضاع الاقتصادية، ودفع الضرائب..إلخ.

* التجارة الإلكترونية داخل المنظمة ذاتها

Inter Business E- Commerce

وتشتمل على كافة الأنشطة التي تتم داخل المنظمة ، عبر شبكة الأنترنت. وتتم ممارسة التجارة الإلكترونية من خلال الأنترانت Intranet أو الاكسترانت Extranet ، أو أية أنماط أخرى من الشبكات الإلكترونية.

وتمثل الانترانت شبكات كمبيوتر داخلية للشركة معينة تتيح المعلومات المستخدمين لها من داخل الشركة، كما يمكن استخدامها بواسطة أطراف أخرى مشتركة مع الشركة. وتستخدم تكنولوجيا الأنترنت وبروتوكولاتها.

أما الاكسترانت فهي المشاركة بين الانترانت الخاص بالشركة، وشركائها التجاريين .

التجارة الالكترونية فى الأعمال غير التجارية

Non Business E Commerce

وذلك من خلال قيام العديد من الهيئات غير التجارية مثل المعاهد العلمية والمؤسسات الاجتماعية الخيرية، والتى لا تستهدف الربح أساساً باستخدام أسلوب التجارة الإلكترونية فى أداء أعمالها وذلك لتحسين الكفاءة والسرعة وتخفيض التكاليف .

ولقد اتسع نطاق التجارة الالكترونية ليشمل استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لإدارة كل أشكال النشاط التجارى مثل :

١- عمليات الصرافة والتجارة الالكترونية .
٢- عمليات تحويل الأموال الكترونياً .
٣- عمليات التبادل الالكترونى للبيانات .
٤- عمليات البريد الالكترونى .
٥- التحويل الفاكسميلى .
٦ – عمليات الكتالوج الالكترونى .
٧- تنفيذ المؤتمرات من خلال الفيديو .
٨ – الاتصالات متعددة الوسائط .

المراحل التى مرت بها التجارة الالكترونية

مرت التجارة الالكترونية بمراحل متعددة تختلف من حيث التطور الذى صاحبه استخدام شبكة الانترنت . وهذه المراحل هى :

المرحلة الأولى :

اقتصر استخدام الانترنت من قبل الشركات على نشر الكتيبات الخاصة بها وأنشطتها على مواقعها على شبكة الانترنت .

المرحلة الثانية :

تم استخدام الموقع على شبكة الإنترنت فى نشر المعلومات التى توضح الأنشطة والاستثمارات والبيانات الدورية التى تصدرها الشركات.

المرحلة الثالثة :

تطوت هذه المرحلة على استخدام أنواع البرمجيات والتقنيات فى عملية النشر ومعرفة المواقع ، واستخدام كلمات وجمل بسيطة كأدوات تصفح .

المرحلة الرابعة :

تعكس هذه المرحلة مستقبل شبكة الانترنت واستخداماتها فى ترسيخ التجارة الالكترونية ، وتنطوى المواقع على كافة المعلومات عن الشركات التى تمثلها المواقع على شبكة الانترنت .

منافع التجارة الالكترونية

تنطوى التجارة الالكترونية على العديد من المنافع الخاصة بكل من البائع والمشترى، ولسوف يتم استعراض هذه المنافع بالنسبة للبائع والمشترى تباعاً .

١- منافع التجارة الالكترونية بالنسبة للمشترى

إن أحد أهم منافع التجارة الالكترونية بالنسبة للمشترى يتمثل فى السهولة وتوفير الجهد، فالمشترى يمكنه ممارسة أنشطة التجارة الالكترونية لمدة ٢٤ ساعة فى اليوم وسبعة أيام فى الأسبوع، وذلك من خلال أى مكان يتواجد فيه شبكة الانترنت، أو من خلال امتلاك العميل للبنية الأساسية

العالمية للاتصالات التليفونية . المهم أنه لا تتواجد حدود زمنية ولا مكانية للمشترى، فهو يستطيع الشراء فى أى وقت وليس بمواعيد محددة .

وهناك نوع آخر من المنافع وهو توافر عديد من البدائل أمام المشترى باستخدام شبكة الانترنت، فلديه فرصة الاطلاع على العديد من المنتجات التى تعرض بواسطة العديد من البائعين فى أماكن مختلفة من العالم، بدلاً من التقيد بمكان محدد تعرض فيه مجموعة قليلة من المنتجات، كما يتوافر لدى المشترى قدر كبير من المعلومات المتاحة عن هذه المنتجات، وبدائلها فالبائع يمكنه عرض موسوعة من المعلومات عن الشركة ومنتجاتها المختلفة كما يمكنه أيضا استخدام الصور والأفلام، والاحصائيات والأرقام التى تهم المشترى، والذى يعد سيناريو محدد لمشترواته من خلال الاهتمام بالمعلومات الهامة بالنسبة لهن وتجنب المعلومات غير الهامة .

ومن المنافع الهامة بالنسبة للمشترى أيضاً هو السرعة فى توصيل رسالته للبائع ، والحصول على ردود سريعة لها، إن الاتصالات عبر الانترنت تكون واسعة النطاق، وهى ليست اتصالات أحادية الاتجاه، فالمستهلك يتلقى رسالة البائع ثم يرسل رسائل أخرى تحتوى على استشارات وتساؤلات وطلب المزيد من المعلومات عن السعر والجودة وغيرها .

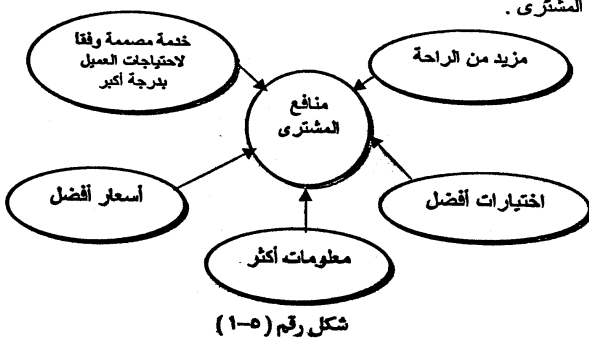
كما تتيح التجارة الالكترونية فرصة ازدياد المنافسة السعرية فعند توافر معلومات منصلة عن المنتجات المختلفة وأسعارها فى شكل سهل الحصول عليه ومتاح لمدة ٢٤ ساعة كما هو الحال عند استخدام الانترنت، فإن المستهلك يستطيع الوصول إلى أفضل الاسعار من خلال التجارة الالكترونية .

ومن جملة المنافع التى تخلقها التجارة الالكترونية، من وجهة نظر المشترى هى إمكانية تصميم خبرة الشراء، وكذلك المنتجات والخدمات وفقاً

لاحتياجات كل عميل Customization ذلك لأن المشترين لديهم رقابة على ما هو معروض من خلال الانترنت مما يجعلهم يصلوا للمعلومات المرغوبة فقط ، ويقوموا بتصميم خبرة الشراء وفقاً لاحتياجاتهم.

وعندما تتحقق كافة المنافع المشار إليها سابقاً فإن الأثر الصافى للتجارة الالكترونية يزيد من القوة النسبية للمشترى فى مواجهة البائع فى معظم الصفقات ، وذلك على عكس التجارة التقليدية ، والتى يتمتع فيها البائع بميزة نسبية أكبر وقوة أكبر حيث تتوافر لدى المشترى معلومات محدودة وبدائل منتجات محدودة، أما فى التجارة الالكترونية فتزداد قوة المشترين، ويصبحوا صانعى المنتج وصانعى السعر Product maker and Price maker .

ويوضح الشكل رقم (٥-١) منافع التجارة الالكترونية من وجهة نظر المشترى .



شكل رقم (٥-١)

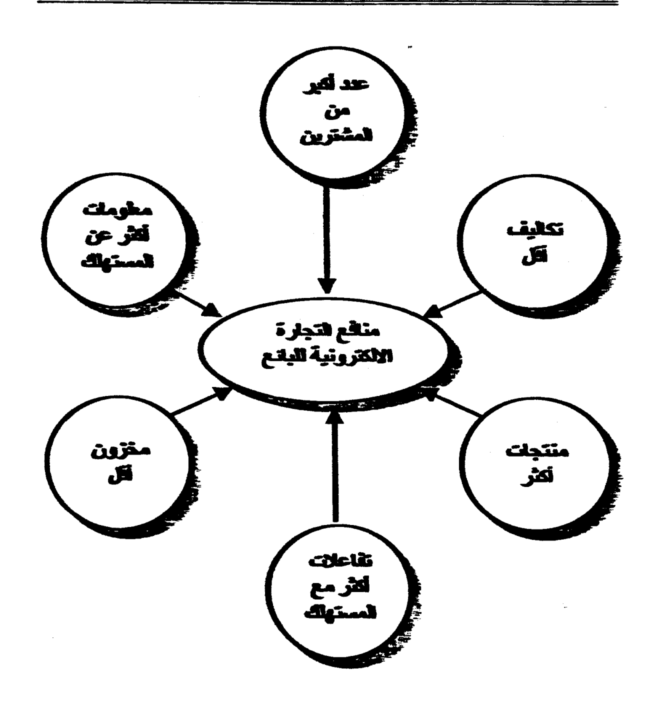
ملخص منافع التجارة الألكترونية من وجهة نظر المشترى

المصدر Bearden, Ingram and laforge, 2002 , p. 4 92

٢- منافع التجارة الالكترونية من وجهة نظر البائع

بعض هذه المنافع يمثل الوجه الآخر لمنافع التجارة الالكترونية بالنسبة للمستهلك، مثل القدرة على خدمة العميل بدون حدود زمنية أو مكانية، وسهولة عرض العديد من المنتجات، والمعلومات وعمل اتصالات تسويقية ذات اتجاهين، والاحتفاظ بعلاقات جيدة مع العملاء، وتصميم السلع والخدمات بما يتفق مع رغباتهم مما يسهم في تحقيق رضاهم وولائهم للشركة . وعلى جانب التكاليف فإن هدف تخفيض التكاليف الخاصة بالمراسلات البريدية والدعاية والإعلان، وتكلفة التوزيع والتصنيع وأجور العاملين، والبريد والطباعة ، والأوراق، يتحقق أكثر عند القيام بممارسة أنشطة التجارة الالكترونية كما تسهم التجارة الالكترونية في توسيع الأسواق وتسويق السلع والخدمات بكفاءة عالية. وعلى صعيد تخفيض تكلفة المخزون ، فإن الاحتفاظ بكميات قليلة من المخزون يؤدى إلى تقليل المخاطر المرتبطة به ، وتقليل تكلفة الاحتفاظ به أيضاً . كما تتيح التجارة الالكترونية الفرصة أمام عمل أسواق المنافسة الكاملة فيما بين الشركات على مستوى العالم ، بما فيها الشركات الصغيرة التي تجد الفرصة أمامها في ظل أسلوب التجارة الالكترونية، لعرض منتجاتها وخدماتها للوصول إلى الأسواق العالمية دون قيود .

ويوضح الشكل رقم (٥-٢) أهم منافع التجارة الالكترونية من منظور البائع .



شكل رقم (٦-٢)

منافع التجارة الألكترونية من وجهة نظر البائع

المصدر: Bearden, Ingram and laforge, 2002 , p. 4 94

سلبيات التجارة الالكترونية

كما أن هناك منافع للتجارة الألكترونية، فإن هناك سلبيات للتجارة الالكترونية يمكن عرضها فيما يلى :

١- إمكانية الشراء باستخدام بطاقات ائتمانية مزيفة من قبل بعض العملاء، مما يحمل أصحاب هذه البطاقات بأعباء مالية عن سلع وخدمات لم يقوموا بشرائها أصلاً .

٢- يمكن حدوث تلاعب لبيانات النسخ الأصلية الخاصة بطلبات الشراء أو إرسال بضائع، وذلك نتيجة لعدم وجود مستندات ورقية، وعدم امكانية التوقيع بخط اليد، مما يهدد الحقوق والمصالح الخاصة بالأفراد والمشروعات على السواء .

٣- هناك احتمالات لحدوث عمليات نصب واحتيال بسبب صعوبة التحقق من شخصية المتعاملين .

٤- من الممكن القيام بطلب استيراد سلع ممنوع استيرادها فى الاسواق المحلية للدولة التى تطلبها .

٥- سهولة إفشاء أسرار العملاء والبنوك والشركات إلى المنافسين من خلال اختراق شبكة الانترنت .

أسباب انتشار التجارة الالكترونية

عندما ظهرت الوسائل الالكترونية وذلك فى الستينيات ، اقتصر استخدامها على البنوك والمؤسسات الكبيرة فقط ، إلا أنه مع ظهور الانترنت، والذى حقق سهولة الاتصال بين الأطراف المختلفة وأصبح فى متناول كافة المؤسسات سواء الصغيرة أو الكبيرة منها ، أدى ذلك إلى

انتشار هذا الأسلوب من أساليب التجارة، ألا وهو التجارة الالكترونية وهناك العديد من الأسباب التى أدت إلى انتشار التجارة الالكترونية يمكن ذكرها على النحو التالى :

١- التطور الكبير فى تكنولوجيا المعلومات والمعالجة الالكترونية للبيانات، مما أدى إلى تخفيض أسعار هذه الوسائل وصغر حجمها وسهولة إستخدامها .

٢- تطور شبكات الاتصال وظهور وسائل تكنولوجية جديدة لرفع كفاءتها مثل الكابلات الضوئية ، والبدالات الرقمية ، والأقمار الصناعية .

٣- تحرير قطاع الاتصالات من التشريعات التى كانت تقضى بقصر استخدام الشبكة على الاتصالات الهاتفية، وعدم استحدامها لارسال بيانات ومعلومات ، بالإضافة إلى مبادرة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية من أجل إنشاء الشبكة العالمية لنقاط التجارة والتى سمحت لمشاركين جدد بممارسة أنشطة التجارة الدولية ، وكذلك عن طريق تبسيط الاجراءات وإتاحة الوصول للشبكات العالمية للحكومة ورجال الأعمال.

٤- تحرير التجارة العالمية بشكل سريع ، وفتح الأسواق وتخفيف اجراءات الحماية ، وتوجه معظم الدول إلى خصخصة القطاع العام ، وتحرير المعلومات ، وانتقالها من مؤسسات تملكها الدولة إلى مؤسسات متعددة الإمكانيات واساليب الاتصال .

القضايا الاساسية للتسويق فى ميدان الأعمال الالكترونية

يعد التسويق الألكترونى نظام لبيع المنتجات والخدمات لجمهور مستهدف، والذى يستخدم الانترنت والخدمات التجارية عبر الانترنت ،

وذلك من خلال توظيف أدوات الانترنت وخدماته بطريقة استراتيجية تتسق مع البرنامج التسويقى الكلى للشركة وبالتالى فهو يمد الشركة بميزة تنافسية عن طريق إمدادها بقنوات توزيع إضافية للمنتجات والخدمات .

ويعتمد التسويق الألكترونى فى واقع الأمر على مفاهيم التسويق التقليدية إلا أنه ينفرد بالطبيعة التفاعلية بين الشركة والعميل أينما تواجد هذا العميل ، وفى أى وقت من الليل أو النهار، وتوصف الاتصالات بين العميل والشركة بأنها اتصالات ذات اتجاهين ، بما يسمح بإشباع احتياجات كل عميل على حدة .

ويتمثل الاختلاف الاساسى بين التسويق الالكترونى والأنماط الأخرى فى التكنولوجى ذاته ، فالاتصال يكون عن طريق الرسائل التى تستخدم الانترنت .

وبرغم حداثة مفهوم التسويق الالكترونى إلا أن هناك العديد من الشركات قد نجحت فى التسويق من خلاله ، فلقد أتاح للشركات الصغيرة الفرصة للتنافس مع الشركات الكبيرة بكفاءة عالية ، كما سبقت الاشارة لذلك.

والواقع أن هناك العديد من القضايا السياسية الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقى فى مجال الأعمال الالكترونية ، ولسوف تتم مناقشة هذه القضايا فى كل من مجالات الاتصالات التسويقية ، والمنتج وقنوات التوزيع والتسعير على النحو التالى :

١- الاتصالات التسويقية

هناك العديد من القضايا المتعلقة بالاتصالات التسويقية فى مجال الأعمال الالكترونية ، الأولى منها أن التكنولوجى الجديد قد أمد التسويقيين

ببدائل عديدة لاجراء اتصالات مع العملاء ، فشبكات الانترنت ، والخطوط الرقمية، وأجهزة الستالايت جميعها سوف تمكن التسويقيين من كفاءة وسرعة أداء أنشطة الأعمال الالكترونية .

٢- جذب عملاء جدد

إن التبنى المتزايد لتكنولوجى الاتصالات سوف يزيد من حجم السوق المحتمل ، حيث يتزايد عدد مستخدمى الانترنت فى الشراء .

والواقع أن هناك العديد من المشترين من خلال الانترنت قد تحولوا عن استخدامه . فإحدى الدراسات الحديثة التى أجريت فى جامعة بنسلفانيا فى الولايات المتحدة الأمريكية قد أوضحت أن ١٥ % من المشترين عبر الانترنت قد تحولوا إلى الشراء عن طريق الكتالوجات. إن ذلك يعنى أن على رجال التسويق أن يبذلوا جهداً كبيراً فى جذب العملاء لمواقعهم ، وجهداً أكبر فى المحافظة على هؤلاء العملاء ، والإبقاء عليهم .

ولجذب العملاء عبر الانترنت فإنه يجب على رجال التسويق عمل هوية خاصة لمواقعهم ، وذلك لجذب الانتباه إليها، ذلك أن المستهلك فى الغالب يقوم بزيارة المواقع التى اختارها، أكثر من محاولاته البحث عن مواقع أخرى لشراء ما يريده .

وتقوم بعض الشركات باستخدام طرق الاتصالات التسويقية التقليدية لجذب العملاء إلى المواقع المختلفة . وهناك مثالاً شهيراً على استخدام التسويق الموجه الفعال فى لعبة البولنج Super Bowl فطبقاً لـ Media Metrix هناك شركات تقدم إعلاناتها أثناء مباراة البولنج، الأمر الذى أدى إلى زيادة عدد زوار موقعها بنسبة ٤٨% .

كذلك من الممكن أن تستخدم الشركات رجال البيع لهذا الغرض، حيث تقوم الشركة ببناء مواقع على الانترنت، ونشر معلومات عن هذه المواقع، والذهاب مع عملائها لزيارة هذه المواقع ومساعدتهم فى معرفة كيفية استخدام هذه المواقع فى الشراء وهو ما يطلق عليه مدخل التكنولوجى العالى والصلة العالية High tough–High-Teach .

– الإبقاء على العملاء والاحتفاظ بهم كزوار دائمين للموقع

عندما يتم جذب العملاء إلى مواقع الأعمال الالكترونية، ومواقع التجارة الالكترونية، فإن رجال التسويق يبذلون جهدا فى الاحتفاظ بهم كزوار دائمين لهذه المواقع .

أحد الطرق لتحقيق ذلك هو استخدام خريطة الموقع Site map والتى توضح أماكن تواجد المعلومات المخزنة على الموقع .

كما يمكن استخدام الحوار الالكترونى ما بين العميل ورجل التسويق وباستخدام البريد الالكترونى بصفة خاصة E-mail، بإرسال عدد من الرسائل للعملاء لتعريفهم بالمنتجات الجديدة، وطرق استخدامها وكذلك معلومات تتصل باهتمامات العملاء المختلفة .

– تحقيق التكامل فى الاتصالات التسويقية

لابد من الأخذ فى الاعتبار أن تتسق الرسائل الموجهة للمستهلك عبر الانترنت والخدمات الشبكية الأخرى، مع باقى الوسائل التسويقية، وقوى البيع ، وقنوات التسويق ...إلخ.

٢– القضايا المرتبطة بالمنتج

يؤثر الانترنت والتكنولوجى المرتبطة به على المنتج، والقرارات ذات الصلة بهن فمن الممكن إجراء البحوث التسويقية من خلال الانترنت، وهى

أفضل وأسرع مصدر للحصول على البيانات الثانوية، كما يمثل أداة جيدة لتحديد تفضيلات العملاء وتطوير منتجات جديدة .

وتسمح المواقع على شبكة الأنترنت للشركات أن تقدم منتجات جديدة نتيجة لخبراتها فى تصميم المواقع، وتحقيق الأمان لهذه المواقع، والملامح الاجرائية لتشغيل المواقع .

ومن القضايا المتعلقة بالمنتج فى التجارة الالكترونية ولها أهمية خاصة فى مجال التسويق هى خدمة المستهلك، والمنتجات المقلدة، وسوف نناقش هذه القضايا تباعاً .

– خدمة المستهلك

تمثل خدمة المستهلك مكون أساسى وكبير فى أى عرض تسويقى. كما ينطبق ذلك أيضاً على القائمين بالتسويق من خلال شبكات الانترنت وكذلك عملائهم .

وتزداد أهمية خدمة المستهلك عند التسويق عبر الانترنت، حيث أن المستهلك لا يستطيع فحص المنتج، والتعامل مع المشاكل المرتبطة بذلك عند القيام بالشراء الالكترونى، لذلك فإنه يحتاج بصورة أكبر إلى هذه الخدمة .

ويشمل تعريف خدمة المستهلك فى مجال التجارة الالكترونية نطاق أكثر اتساعاً من الأنشطة التقليدية، مثل القيام بحل مشاكل العملاء، وادارة كيفية الإبقاء على المستهلك، حيث يتضمن تصميم العمليات والتى تمنع حدوث المشاكل المتوقعة، والمعرفة المستمرة بتوقعات العميل، والعمل على إرضائهم والإسراع فى إمداد العميل بالمعلومات اللازمة، والرد على رسائله، والاستجابة لاحتياجاته، وأحد الطرق لتحقيق ذلك هو أن تتواجد

صفحة ويب تتيح للعملاء اختيار القسم الذى يرون أن أسئلتهم يجب أن توجه إليه ، ثم يقوم موقع الويب بتوجيه الأسئلة لذلك القسم .

– المنتجات المقلدة

للتعامل مع مشكلة تقليد المنتجات، هناك العديد من الخيارات الخاصة بذلك فبعض الشركات تقدم خطوط تليفون مجانية للعملاء للاتصالات بها فى حالة وجود شك فى أن المنتج مقلد، والذى بالضرورة يهدد الصورة الذهنية لمنتجات هذه الشركات .

البعض الأخر من الشركات يستخدمون مواقعهم على الانترنت لإنذار العملاء بأنهم لا يبيعوا منتجاتهم من خلال الموقع، ولا يسمحون لأخرين بالقيام بذلك .

٣– قضايا قنوات التوزيع الالكترونية

مع النمو المتزايد فى استخدام المواقع على الانترنت كقنوات للتوزيع، فإن هناك قضايا أساسية يمكن أن تظهر. القضية الأولى هى احتمال أن تغير القنوات الالكترونية من شركة فردية أو صناعة بأكملها .

أما القضية الثانية فتتعلق بكيفية أحداث التكامل بين القنوات الالكترونية والقنوات التقليدية .

فبالنسبة لقضية تحول الصناعات الكاملة أو الشركات الفردية، فإن هناك مثال لثلاث شركات هى فورد وجنرال موتورز ودايملر كريسلر قد وحدت جهودها فى مدخل واحد على الانترنت Portel ، للموزعين السيارات، مما يسمح لهم بالعمل من خلال تبادل الكترونى فردى، كما

استخدمت الشركات الثلاث موقع واحد للتعامل مع المعدات الإضافية، وشجعت مورديها لاستخدام موقعها للتفاوض بشأن أفضل قرارات الشراء الالكترونى. إن ذلك يساعد فى الواقع زيادة المبيعات الالكترونية ويقلل الاعتماد على قطاع الوسطاء .

أما التكامل فى القنوات الالكترونية فيمثل القضية الهامة الثانية فى مجال التسويق الالكترونى. الأمر الهام هنا هو محاولة رجل التسويق أن يحقق التفاعل والتكامل بين القنوات الالكترونية والقنوات التقليدية، وأن يعمل على إزالة التعارض بينهم، وتشجيع أعضاء بعض القنوات على التعاون مع أعضاء القنوات الأخرى . وحيث أن التنوع فى القنوات الالكترونية قد صمم بغرض اشباع احتياجات وقطاعات سوقية مختلفة، فهى تعد جذابة بالنسبة للقائمين بالتسويق وذلك من منظور التكاليف عبر الأنترنت ، إلا أن القنوات الإلكترونية قد تهدد الأفراد فى القنوات التقليدية والذين يحصلون على حوافز كبيرة نتيجة البيع المباشر .

ولقد قامت بعض الشركات ببناء نظام للحوافز يضمن لرجال البيع الحصول على مكافآت من خلال البيع الالكترونى ومن ثم تحقيق التكامل بين القنوات الموجودة، والقنوات الالكترونية وإزالة التعارض بينهم .

٤ – قضايا التسعير فى التجارة الالكترونية

سوف تتم مناقشة قضيتين أساسيتين للتسعير ترتبطان بالتسويق الالكترونى .

تمثل الأولى منها فى ازدياد الحساسية السعرية على الموقع التكنولوجى المرتبط به والثانية تتمثل فى استخدام السعر فى الترويج متضمناً بعض التقارير المحاسبية ذات الصلة .

– حساسية السعر فى التجارة الالكترونية

يستطيع المستهلك من خلال التسويق عبر الانترنت، معرفة أسعار الشركات ومنافسيها فى كافة أنحاء العالم، وترى النظرية الاقتصادية، وكذلك الدراسات الخاصة بسلوك المستهلك بأن معرفة العملاء بأسعار البائع ومنافسيه تجعله أكثر حساسية للسعر . ولسوف تتزايد حساسية المستهلك للسعر فى المستقبل، نظرا لتوافر معلومات عن أسعار جميع الشركات المتنافسة .

كما أن الانترنت سوف يساعد فى الحصول على أسعار مخفضة، وتسهيلات سعرية، عند التعامل بين شركة أو أخرى (B٢B) وذلك لتوافر أسعار العديد من الموردين ايضاً .

أما القضية الثانية والتى تتعلق بالتسعير الخاص بالبيع الالكترونى، فإنها تتناول الاستخدام المكثف للسعر فى الترويج من خلال الأنترنت .

وفى بدايات تطبيق أسلوب التجارة الالكترونية، فإن استخدام السعر فى الترويج قد أدى إلى زيادة الحصة السوقية، والواقع أن البائعين من خلال التجارة الالكترونية يدركون أنه يجب عليهم زيادة الربح، وليس حجم المبيعات ، لذا فإنهم يركزون على هدف تحقيق الربحية عند استخدام السعر فى الترويج عبر الانترنت، وهو هدف صعب التحقيق. لذا فقد اتجهوا إلى تعظيم قيمة السلع أو الخدمات Value .

ويقوم البعض بتخفيض التكاليف إلى حد أقل من المنافسين، وذلك لتحقيق هدف تعظيم القيمة ، بينما يقوم البعض الأخر بتوفير منتجات وخدمات ومعلومات متميزة .




الجزء الثانى
وظائف منظمات الأعمال



مقدمة

يعرض هذا الجزء للوظائف الأساسية التى تؤديها منظمات الأعمال. وتتضمن هذه الوظائف وظيفة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة الموارد البشرية ووظيفة التمويل ووظيفة الشراء ، كذلك نظم المعلومات ودعم القرار .

وتوضح الوظيفة التسويقية مفهوم المبادلات التسويقية ، والمنافع التى يرغب المستهلك فى الحصول عليها والوظائف والأنشطة التسويقية التى يقوم التسويق بممارستها حتى يتم خلق هذه المنافع .

كما يعرض الفصل لمفهوم الأخلاق والمسئولية الاجتماعية وكذلك المسئولية عن البيئة .

أما وظيفة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية تتعرض لأساليب دفع وتحفيز الأفراد وإدارة الموارد البشرية من حيث تخطيط الموارد البشرية ، واختيار العاملين الجدد والتدريب وتقييم أداء العاملين ، كذلك الحوافز التى يمكن تقديمها لهم .

وتعرض وظيفة التمويل التخطيط المالى والرقابة ، وأنواع التخطيط والتنبؤ المالى ، كما يتضمن ذلك لإدارة رأس المال العامل كذلك المصادر المختلفة للتمويل .

كذلك يتعرض هذا الجزء لوظيفة الشراء من حيث أنواع قرارات الشراء الرئيسية ، وأنواع الشراء .

كما يتعرض الفصل الأخير لنظم وتكنولوجيا المعلومات ودورها فى مساعدة متخذ القرار فى منظمات الأعمال على اتخاذ القرارات السليمة ، والتى تحدد بدورها الأنشطة التى يجب تأديتها داخل المنظمة .

لذا يمكن اعتبار المعلومات أحد أهم أساسيات عملية الإدارة ، لأنها عبارة عن تحويل المعلومات إلى تصرفات من خلال صنع القرار. كما يعرض الفصل أخيراً إلى دور تكنولوجيا المعلومات فى دعم المديرين فى اتخذا القرارات التى يقومون بصنعها .

الفصل السادس

التســويــق

المبادئ والمفاهيم الأساسية

يعد النشاط التسويقى نشاطاً هاماً سواء بالنسبة لنا كأفراد نسعى لإشباع حاجاتنا ورغباتنا أو كمنظمات تسعى لتحقيق أهداف معينة ، بل أن التسويق يلعب دوراً هاماً وأساسياً فى تحقيق النمو والتطور الإقتصادى وتحقيق رفاهية المجتمع ككل .

فعلى مستوى الفرد فإن النشاط التسويقى يؤثر فى كل ملامح الحياة اليومية . فالفرد يشترى المنتجات والخدمات ليحصل على المنافع التى تشبع احتياجاته ورغباته . ولسوف يظل مستهلكاً لهذه المنتجات والخدمات طيلة حياته ، متأثراً بكافة الممارسات والأنشطة التسويقية من قبل المنظمات المختلفة ، ومن ثم فهو يتحمل تكاليف الأنشطة التسويقية .

كما أن التسويق يمنح بعض الفرص الوظيفية الحالية ، والمستقبلية للأفراد ، وذلك فى المجالات والأنشطة المختلفة التى يتضمنها . وحتى بدون العمل فى أحد الوظائف التسويقية ، فإن دراسة التسويق تساعد الفرد فى الحصول على وظيفة وذلك عن طريق تسويق مهاراته وخبراته عند التقدم لإحدى الوظائف .

ويعد النشاط التسويقى هاماً بالنسبة لكافة المنظمات سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح ، أو هى منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح .

وعلى الرغم من أن الأهتمام الأكبر فى كتابات التسويق قد تركز على المنظمات الهادفة للربح إلا أن المنظمات غير الهادفة للربح لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون ممارسة النشاط التسويقى . لذلك فهى تسترشد بالمتاح من الكتابات التسويقية فى مجال المنظمات الهادفة للربح وتطبق نفس المبادئ والأفكار عند وضع استراتجيتها التسويقية . ومن ثم فإن التسويق يمارس فى هذا النوع من المنظمات مثل المتاحف ، والجامعات والمؤسسات والخدمات الصحية ... الخ .

ويسهم النشاط التسويقى بدور هام فى تحقيق النمو والتطور الاقتصادى للمجتمع ككل وتحقيق رفاهيته. فعن طريق القيام بالبحوث التسويقية يقوم التسويق بخلق بعض الأفكار والتى ينتج عنها تطوير سلع وخدمات جديدة وهو يتيح للمستهلك الاختيار من بين بدائل المنتجات المتاحة، فإذا نجحت هذه المنتجات فى إشباع احتياجاته ورغباته فإن معدلات التوظف سوف تتزايد كما تتزايد مستويات الدخول، ويرتفع مستوى المعيشة. بل إنه يمكن القول بان التسويق أصبح يمثل القوة الأساسية المحركة للاقتصاد العالمى فى ظل الاتجاهات الحديثة للعولمة.

فإذا نظرنا للبعد الإجتماعى للتسويق، فإنه يتعين أن يعمل التسويق على إيجاد التوازن بين حاجات الأطراف المختلفة فى المجتمع وهى المستهلكين، والمنظمات، وكذلك حاجات المجتمع ككل.

ولقد تعددت التعاريف التى توضح النشاط التسويقى إلا أن التعريف الذى قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق عام ١٩٨٥ يعد من أكثر التعاريف قبولا لدى الكتاب والباحثين فى ميدان التسويق حيث تعتمد معظم المراجع الحديثة فى التسويق على هذا التعريف عند توضيحها للنشاط التسويقى.

ووفقا لتعريف الجمعية الأمريكية للتسويق، فإن النشاط التسويقى يعرف كالآتى: "عملية تخطيط وتنفيذ التصور، والتسعير، والترويج، والتوزيع، للأفكار والمنتجات، والخدمات، وذلك لإتمام عمليات التبادل التى تشبع أهداف الأفراد وكذلك المنظمات" ((Churchil and peter, 1998, p.6).

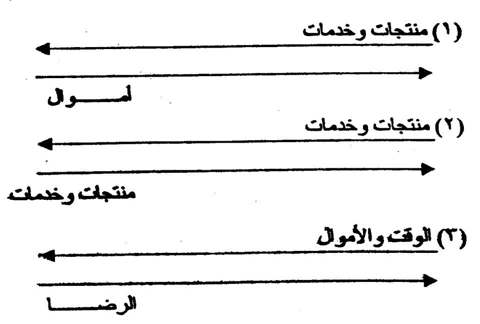
وينظر هذا التعريف التسويق على أنه عملية تتضمن كل من المبادلات التسويقية، والاستراتجيات، والأنشطة، والمراكز الوظيفية، ومؤسسات التسويق.

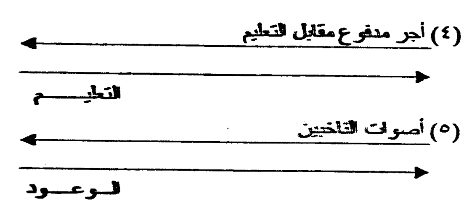
وتمثل عمليات التبادل جوهر النشاط التسويقى . ويعرف التبادل على أنه تحويل شئ له قيمة سواء كان ملموسا أو غير ملموس ، حقيقى أو رمزى ، فيما بين طرفين أو أكثر " إن ذلك يعنى ببساطة أن الأفراد أو المنظمات يدخلون فى عمليات تبادل اختيارية تعود بالمنفعة على كل منهم.

وتتعدد أنماط المبادلات التسويقية . فعلى الرغم من أن المبادلة السلعية تعد من أكثر الأنماط المألوفة للمبادلة ، والتى تعد مبادلة منتج معين مقابل مبلغ من المال ، إلا أن هناك أشكالاً متعددة للمبادلات التسويقية ، فقد تكون مبادلة منتجات مقابل منتجات أخرى ، أو قد يكون الشئ محل المبادلة هو الوقت والمال الذى يقدمه شخص أو مجموعة من الأشخاص لدار لرعاية الأيتام فى مقابل الحصول على الرضا النفسى .

كما يمكن أن يكون الشئ محل التبادل هو الحصول على العلم فى مقابل أجر مادى مدفوع ، وقد يقدم المرشح السياسى للناخبين بعض الوعود بالقيام بتصرفات معينة فى مقابل الحصول على أصوات هؤلاء الناخبين .

** ويوضح الشكل رقم (١ -١) بعض الأمثلة للمبادلات التسويقية .





شكل رقم (١-١)

بعض الأمثلة للمبادلات التسويقية

ويتمثل الهدف النهائى للمبادلات التسويقية فى إشباع احتياجات الأفراد والمنظمات التى تقوم بعمليات المبادلة ، كما يشترط لإتمام عمليات المبادلة أن يكون لدى كل طرف من أطرافها شئ له قيمة من وجهة نظر الطرف الآخر .

والواقع أن رجال التسويق يجب أن يفهموا أن منظماتهم تمثل أجزاء صغيرة من النظام التسويقى الكلى . أى أن التسويق يتواجد على مستوى المنظمة أو المستوى الجزئى (Micro Marketing) وكذلك على المستوى الكلى (Macro–Marketing) لذا يجب أن يتم تعريف التسويق وفقا لهذين المستويين .

التسويق على المستوى الجزئى : Micro - Marketing

يمكن تعريف التسويق على المستوى الجزئى فى الآتى :

" هو أداء مجموعة من الأنشطة التى تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ، عن طريق توقع احتياجات العملاء والمستهلكين ، وتوجيه تدفق المنتجات والخدمات التى تشبع هذه الاحتياجات من المنتجات إلى المستهلكين " .

ويتضح من التعريف السابق ما يلى :

١- أن النشاط التسويقى يطبق على المنظمات التى تهدف إلى تحقيق الربح ، وتلك التى لا تهدف لتحقيق الربح .

فبالرغم من أن الربح يمثل الهدف الأساسى لمعظم منظمات الأعمال ، إلا أن هناك أنواع معينة من المنظمات تبحث عن أهداف أخرى غير الربح فقد تهدف بعض المنظمات إلى زيادة عدد الأعضاء بها ، أو محاولة إقناع الأفراد بقبول أفكار معينة ، وقد يكون العميل أو المستهلك فرد أو مجموعة من الأفراد ، أو منظمات الأعمال ، أو وكلاء محليين ، بل قد تكون جهات أجنبية هى التى تمثل عملاء هذه المنظمات . ويحصل هؤلاء العملاء والمستهلكون على المنتجات ، والخدمات بدون مقابل ، أو بتكاليف أقل ، وذلك من خلال الجهات الحكومية والخاصة .

٢- أن النشاط التسويقى يبدأ بالاحتياجات الخاصة بالعملاء المحتملين .

يبدأ النشاط التسويقى بتوقيع احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات وذلك بالتعاون مع إدارة الإنتاج ، ولا يعنى ذلك بالطبع أن النشاط التسويقى هو الأكثر أهمية فى المنظمة ، وأنه يتقدم باقى الأنشطة مثل الإنتاج ، والتمويل ، ونشاط إدارة الأفراد وغيرها . بل أن ذلك يعنى أن التسويق عن طريق تحديده وتفسيره لاحتياجات المستهلك فإن يمد هذه الأنشطة بالتوجه السليم ، ويحاول التنسيق فيما بينها .

٣- بناء علاقات طويلة الأجل مع المستهلك .

يساعد التسويق كل فرد فى المنظمة على أن يقوم بإشباع احتياجات المستهلكين قبل وبعد الشراء ، حيث تقوم الشركات بعمل علاقات مستمرة مع عملائها بعد إتمام عملية البيع ، أن مثل هذه العلاقات تجعل المستهلك

يعاود الشراء من هذه الشركات عند شعوره بالحاجة أو حاجات أخرى مماثلة يمكن إشباعها عن طريق السلع والخدمات التى تنتجها . والمهم أن نؤكد هنا على أن متابعة الشركة للاحتياجات المتوقعة للعملاء ، ومحاولة إشباعها لا يقتصر على صفقة واحدة ، وإنما يمثل جزء من علاقات طويلة الأجل . وتعود مثل هذه العلاقات بالنفع على كل من المستهلك والمنظمة وهو ما يعرف بمفهوم تسويق العلاقات **Relationship Marketing** حيث يشير إلى بناء والمحافظة على علاقات تربط بين الشركة وعملائها والواقع أن تحقيق المنافع المشتركة من جراء بناء مثل هذه العلاقات بين الشركة وعملائها يتطلب الترابط والاتصال الفعال بين باقى الأطراف المؤثرة فى تحقيق أهداف المنظمة مثل الموردين ، المشاركين وتجار الجملة والتجزئة فى قنوات التوزيع .

وبالنظر إلى نشاط التسويق وفقاً للتعريف الذى أوردته الجمعية الأمريكية للتسويق ، وكذلك تعريف التسويق على المستوى الجزئى ، نجد أنه لا يشير إلى الربط بين النشاط التسويقى وتأثيره على المجتمع ككل – لذا فإنه يجب التعرض للتسويق على المستوى الكلى .

التسويق على المستوى الكلى Macro Marketing

يعرف التسويق على المستوى الكلى بأنه " العملية الاجتماعية التى توجه التدفق الاقتصادى للمنتجات والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين عن طريق تحقيق التوازن الكفء بين احتياجات كل منهم ، وكذلك تحقيق أهداف المجتمع " .

ويلاحظ على التعريف السابق أنه يركز على النظام التسويقى ككل فهو يهتم بتدفق المنتجات والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين ، وهو يتشابه فى ذلك مع مفهوم التسويق على المستوى الجزئى ، إلا أن التسويق على

المستوى الكلى لا يكون منصباً على الأنشطة التسويقية الخاصة بالمنظمات الفردية ، بل ينصرف إلى كيفية عمل النظام التسويقى ، ويتضمن ذلك تأثير ممارسة النشاط التسويقى على المجتمع ، وكذلك العكس .

والواقع أن أهداف المنتجين قد تختلف ، كما أن العملاء أنفسهم قد لا يتقاسمون نفس الاحتياجات . لذا فإن الدور الأساسى للنظام التسويقى الكلى يتمثل فى تحقيق التوازن بين احتياجات هذه الأطراف بشكل كفء .

ويتفق مفهوم التسويق على المستوى الكلى مع مضمون المفهوم الاجتماعى للتسويق الذى سوف يتم مناقشته عند عرض التطور الخاص بالنشاط التسويقى .

وكما سبق التوضيح فإن التبادل التى تشبع هذه الاحتياجات تطوير الاستراتجيات التسويقية ، وكذلك أداء الأنشطة التسويقية ، والتعرف على الوظائف التسويقية اللازمة لأداء هذه الأنشطة وسوف تتم مناقشة هذه القضايا تباعاً .

الإستراتيجية التسويقية :

تتضمن الإستراتيجية التسويقية اختيار السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقى الذى يشبع احتياجات هذا السوق .

ويعرف السوق بأنه مجموعة من المستهلكين أو المنظمات التى ترغب الشركة فى عمل مبادلات تسويقية معها .

ولابد أن تتوافر الرغبة لهذه المجموعة من الأفراد والمنظمات فى المنتجات والخدمات التى تقدمها الشركة ، كما تكون هذه الرغبة مدعومة بالقدرة على الشراء ، وأيضاً بسلطة اتخاذ قرار الشراء .

ويتمثل السوق المستهدف Target – Market فى مجموعة أو أكثر من المستهلكين المحتملين والتى تقوم الشركة بتوجيه برامجها التسويقية إليهم .

أما المزيج التسويقى MarketingMix فهو يشير إلى العرض التسويقى الكلى الذى سوف يقدم إلى السوق المستهدف . وتتمثل مكوناته فى العناصر التى تقع تحت السيطرة المباشرة لرجال التسويق . حيث أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التى تؤثر فى القرارات التسويقية إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة ومن بين هذه العوامل التشريعات والقوانين ، والعوامل الثقافية والاجتماعية ، والاقتصادية ، والتكنولوجية ، وغيرها .

ويتكون المزيج التسويقى من أربعة مكونات أساسية ألا وهى :

١- المنتج Product (أى تطوير المنتج أو الخدمة ، أو الفكرة التى سوف تقوم المنظمة بمبادلتها).

٢- التسعير : Pricing (ويعبر عن السعر الذى سوف تتم عملية المبادلة وفقا له).

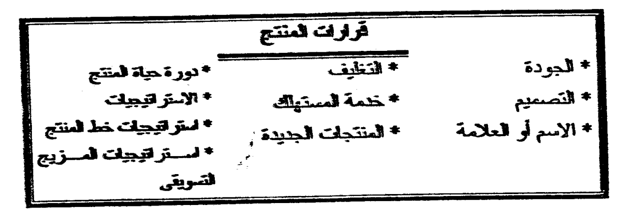
٣- التوزيع – المكان place (ويشير إلى كيفية الحصول على المنتج ، أو الخدمة أو الفكرة فى السوق المستهدف ، وذلك لإتمام عملية التبادل).

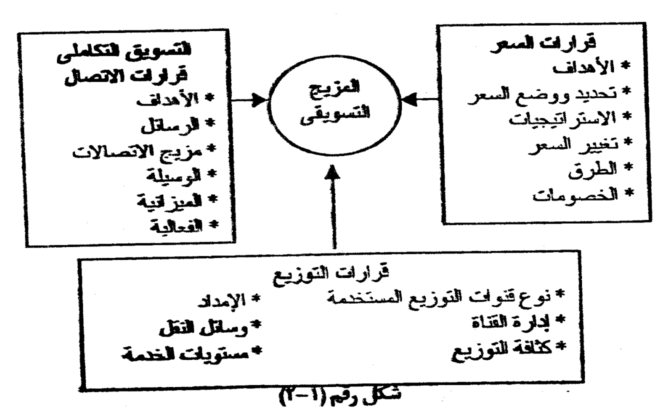
٤- الترويج Promotion(ويعبر عن كيفية الاتصال بالسوق المستهدف ، وذلك بغرض إتمام عملية التبادل).

وتعرف مكونات المزيج التسويقى بـ " 4 p's" فى كتابات التسويق نظراً لبدء كل مكون منها بحرف " p" .

وهناك العديد من القرارات التسويقية التى يجب اتخاذها بشأن مكونات المزيج التسويقى الأربعة .

ويلخص الشكل رقم (١ -٢) مكونات المزيج التسويقى متضمنا القرارات التى تتخذ بشأن كل مكونات منها .





شكل رقم (١-٢)

القرارات المتعلقة بمكونات المزيج التسويقى

الأنشطة التسويقية :

بغض النظر عن الإستراتيجية التسويقية التى تتبعها المنشأة فإن هناك عدداً من الأنشطة التسويقية التى تؤدى بغرض تحريك المنتجات من المنتج إلى المستهلك . ويمكن التعرض لهذه الأنشطة بشكل متسلسل أو متتابع .

فأنشطة البيع والشراء تعد من الأنشطة الهامة وذلك لإتمام عملية التبادل ويتضمن نشاط البيع والترويج عن المنتج والذى يشتمل على البيع الشخصى ، والإعلان ، وتنشيط المبيعات ، وكذلك مجهود التوزيع المباشر كبير الحجم .

أما نشاط الشراء فهو يتضمن البحث عن البدائل المتاحة من المنتج لإشباع احتياجات المستهلك ، وتقييم هذه البدائل واختيار البديل المناسب من وجهة نظر المستهلك . ومن ثم فإن هذه الأنشطة توفر للمستهلك المعلومات عن السلع ، وأماكن تواجدها ، والسعر الذى سوف يدفع فى مقابل الحصول عليها .

فإن تم تخصيص المنتج إلى مشترى معين فإنه يتعين نقله إلى مواقع محددة ، وكذلك القيام بتخزينه ، ومن ثم فإن أنشطة النقل والتخزين تعد من الأنشطة التسويقية الهامة . ويتضمن نشاط النقل تحريك المنتجات من أماكن إنتاجه إلى أماكن استهلاكه كما أن وظيفة التخزين تنطوى على الاحتفاظ بالمنتجات حتى يقوم المستهلك بطلبها .

فإذا تم نقل المنتجات إلى المخازن فإن عملية تصنيف المنتجات وتحمل المخاطر التى يتعرض لها المخزون من المنتجات ، وتمويل المنتجات ، ووضع مستويات معيارية للجودة تعد من الأنشطة الهامة والداعمة للنشاط التسويقى .

كما أن أنشطة الحصول على المعلومات عن المستهلكين و المنافسين تعد هامة لاتخاذ القرارات التسويقية .

والواقع أن ممارسة الأنشطة التسويقية السابق التعرض لها يساعد على إتمام عملية المبادلة التسويقية السابق التعرض لها يساعد على إتمام عملية المبادلة التسويقية والتى توصل بين طرفى عمليات المبادلة ، ويمكن التمييز بين عدد من الفجوات على النحو التالى :

١- الفجوة المكانية : Spatial Gap

ويمكن أن يطلق على هذه الفجوة أيضا الانفصال المكانى Spatial Separátion حيث يختار المنتج المكان أو الموقع الذى تتحقق فيه اقتصاديات الإنتاج ، فى حين يتواجد المستهلك فى مواقع عديدة من نفس البلد الذى تتم فيه عملية الإنتاج ، أو فى بلاد أخرى حول العالم .

فعلى سبيل المثال تنتج عطور " باكورابان " Paco Rabanne فى فرنسا ويستخدمها الرجال فى بلاد عديدة من أوربا والعالم . كما أن عطور " جابريلا ساباتينى " " Gabrelela Sabatini تنتج فى ألمانيا ، وتستخدمها السيدات فى العديد من البلدان ، وتنتج الصين لعب الأطفال ، ويستخدمها الأطفال فى معظم دول العالم .

٢- الفجوة الزمنية Temporal Gap :

وقد يطلق عليها الانفصال الزمنى Separation in time وتتواجد هذه الفجوة عندما يقوم المنتج بإنتاج أو عدة منتجات ، فى وقت لا يفضل فيه المستهلك استهلاك هذه المنتجات ، أو أنه قد لا يحتاجها فى هذا الوقت . ومن ثم فإن هناك حاجة لبعض الوقت الذى يتم فيه نقل المنتج أو المنتجات

من المنتج إلى المستهلك ، كما أن هناك بعض المنتجات التى قد تنتج فى فصل الصيف كالأغطية الثقيلة ، ولا يحتاج إليها المستهلك إلا فى فصل الشتاء ، وبعض الأدوات الخاصة بالإستخدام على الشواطئ قد تنتج فى فصل الشتاء ، إلا أن استخدامها فى الغالب يكون فى فصل الصيف ، وقد تنتج الأدوية فى وقت معين ، ويكون استخدامها على مدار العام .

٣- فجوة المعلومات Information Gap

إن كل طرف فى عملية المبادلة قد تنقصه المعلومات عن الطرف الآخر . فالمنتج قد لا يعلم من هم المستهلكين ؟ وما هى المنتجات والخدمات التى يرغبون فيها ؟ ومتى ، وأين يريدون هذه المنتجات والخدمات ؟ وما هو السعر الذى يريدون دفعه فى مقابل الحصول عليها ؟

فى نفس الوقت فإن المستهلك قد لا يعرف ما هو متاح من السلع والخدمات ؟ ومن الذى يقوم بإنتاجها ؟ ومتى ، وأين يمكنه الحصول على هذه المنتجات وبأى سعر ؟.

٤- فجوة القيمة Value Gap

وتحدث فجوة القيمة ، أو الانفصال فى القيمة Separation in value عندما تختلف القيمة المحددة للشئ محل المبادلة فيما بين المنتج والمستهلك .

فالمنتج عادة ما يقوم بتحديد قيمة المنتجات و الخدمات فى ضوء التكاليف التى تحملها فى إنتاجها ، وكذلك فى ضوء أسعار المنافسين له . فى حين أن المستهلك يحدد قيمة المنتجات أو الخدمات فى ضوء المنافع التى حل عليها من هذه المنتجات والخدمات ، وكذلك قدرته على الدفع .

٥- فجوة الملكية : ownership Gap

تواجد فجوة الملكية – أو الانفصال فى الملكية Ownership Separation بين طرفى عملية التبادل ،فى حين يمتلك المنتج السلع والخدمات التى يقوم بإنتاجها ولا يرغب فى استخدامها ، فإن المستهلك يرغب هذه المنتجات والخدمات ، ولكنه لا يمتلكها .

كما أن الانفصال بين طرفى عملية التبادل قد يحدث نتيجة للإختلافات فى الكمية Discrepancies of Quantites حيث يفضل المنتج إنتاج وبيع كمية كبيرة من المنتجات ، فى حين يقوم المستهلك بشراء هذه المنتجات واستخدامها بكميات صغيرة .

كذلك فإن الانفصال بين طرفى عملية التبادل قد يكون بسبب الاختلافات فى تشكيلة المنتجات Discrepancies of Assortment ففى حين يتخصص المنتج فى إنتاج أصناف متعددة من المنتجات والخدمات فإن المستهلك يرغب فى تشكيلة متنوعة من هذه المنتجات والخدمات .

والواقع أن النشاط التسويقى من خلال أدائه لمجموعة من الأنشطة التسويقية يساعد على تضييق الفجوات – أو الإنفصال بين طرفى عملية التبادل ، أو أنه يقوم بإغلاقها .

وتساعد أنشطة البيع والشراء على إغلاق فجوتى الملكية والمعلومات ، وكذلك فجوة القيمة وذلك بتوفير معلومات المستهلك عن المنتجات ، وأماكن تواجدها ، والسعر الذى سوف دفع فى مقابل الحصول عليها .

فى حين تعمل أنشطة النقل والتخزين على إغلاق الفجوة المكانية والزمنية ، وكذلك الاختلافات بين الكمية المنتجة والمطلوبة . حيث تتضمن

وظيفة النقل تحريك المنتجات والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها .

ويعمل التخزين على الاحتفاظ بالمنتجات حتى يقوم المستهلك بطلبها .

وأنشطة الحصول على معلومات عن المنافسين والمستهلكين تعد من الأنشطة الهامة فى إغلاق العديد من الفجوات الزمنية ، وفجوة الملكية ، والمعلومات ، وكذلك فجوة القيمة .

دور التسويق فى خلق المنافع :

عندما يتم أداء الأنشطة التسويقية بهدف إتمام عملية المبادلة ، وإغلاق الفجوات التى تفصل بين طرفى المبادلة ، فإنه يتم خلق عدد من المنافع . وتشير المنفعة هنا إلى القوة الخاصة بإشباع الاحتياجات الإنسانية .

ومن المنافع التى يقوم النشاط التسويقى بخلقها ما يلى :

١ - **المنافع الشكلية** : تخلق المنفعة الشكلية عندما يقوم شخص ما بإنتاج منتج معين ، فتحويل القطن الخام إلى ملابس معينة ، يجعل هذه الملابس ذات منفعة كبيرة .

٢ -**منفعة أداء المهمة** : يتم خلق هذه المنفعة عندما يقوم شخص بأداء مهمة معينة فعلى سبيل المثال عندما يقوم أحد العاملين فى الشركة بخدمة ، لأحد العملاء ، فالمنفعة هنا تكون منفعة أداء مهمة معينة .

والواقع أن مجرد إنتاج منتج معين ، أو أداء مهمة معينة ، لا يعنى بالضرورة تحقيق رضا المستهلك بل يجب أن يتمثل إنتاج المنتج . أو أداء

المهمة فى تحقيق رغبة معينة للمستهلك ، وألا فلن تكون هناك حاجة لإشباع احتياجات المستهلك ، ولم تتحقق المنافع .

ويشير ذلك فى الواقع إلى دور التسويق فى توجيه الإنتاج وذلك لإنتاج المنتجات التى يرغبها المستهلك ، والتعاون بين التسويق والإنتاج فى خلق المنفعة الشكلية ، ومنفعة أداء المهمة .

٣- المنفعة الزمنية Time Utility

ويتم خلق هذه المنفعة عن طريق إتاحة المنتج فى الوقت الذى يريده المستهلك .

٤- المنفعة المكانية Place Utility

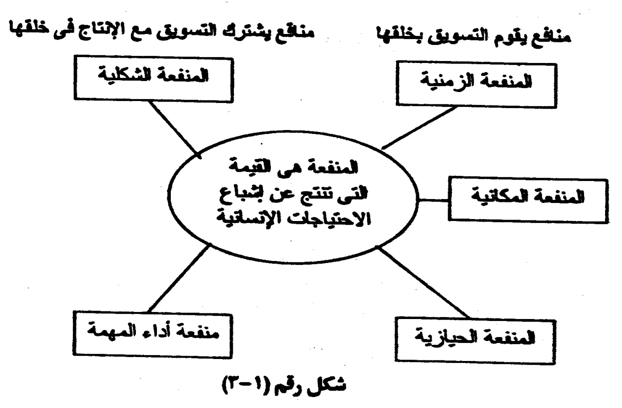
ويتم خلق هذه المنفعة المكانية عن طريق توفير المنتج فى المكان الذى يرغبه المستهلك . فإذا رغب أحد الأشخاص فى شراء جهاز كمبيوتر ، فليس من المتوقع أن يذهب إلى الشركات المصنعة ، ويقارن بين الأنواع المختلفة ، ليتخذ قرار بشراء هذا الجهاز . ولكن عندما تقوم الشركات المنتجة بنقل أجهزة الكمبيوتر إلى معارض معينة تساعد المستهلك على فحص البدائل المختلفة وتقييمها واختيار الافضل منها ، فإنها تكون قد قامت بخلق المنفعة المكانية .

ولا يقتصر أهمية تحقيق المنفعة المكانية والزمنية على المنتجات الملموسة ، ولكن تمتد أيضا أهميتها فى مجال الخدمات .

٥- المنفعة الحيازية Possession Utility

وتعنى المنفعة الحيازية الحصول على المنتج أو الخدمة ، وتوافر الحق فى استخدامها أو استهلاكها . والواقع أن المستهلك دائماً ما يقوم بمبادلة النقود فى مقابل شئ لـه قيمة ، أو شئ يمكنه تملكه ، الأمر الذى يوضح أهمية هذه المنفعة بالنسبة للمستهلك .

والواقع أن كل من المنفعة الشكلية ، ومنفعة أداء المهمة يتم خلقها بواسطة وظيفة الإنتاج ولكن وفقا للمعلومات التى يحصل عليها من التسويق بشأن رغبات المستهلك ، وتفضيلاته ، وحجم الطلب على المنتجات والخدمات وجودة المنتجات والخدمات .... إلخ . ويوضح الشكل رقم (١-٣) المنافع المختلفة وكيفية خلقها .



شكل رقم (١-٣)

المنافع المختلفة ودور الإنتاج والتسويق فى خلقها

ويحتاج أداء الأنشطة التسويقية اللازمة لإتمام عملية المبادلة وغلق الفجوات الخاصة بالمبادلات التسويقية ، وكذلك خلق المنافع إلى أداء العديد من الوظائف ، والتى تتواجد فى معظم المنظمات والتى سوف يتم تناولها فى السطور القليلة القادمة .

المراكز الوظيفية فى التسويق :

هناك العديد من الوظائف فى مجال التسويق والتى تتواجد فى معظم المنظمات ، ومن أمثلة هذه الوظائف مدير إدارة التسويق ، ومدير المبيعات ، ومدير المنتج ، ومدير الشراء ، ومدير الإعلان ، ومدير التوزيع ، مدير بحوث التسويق ، ومدير خدمة المستهلك ، ومدير العلاقات العامة .

ويؤدى الأفراد شاغلى هذه الوظائف بعض الواجبات والمهام المنوطة بهم . فمدير التسويق يقوم بتوجيه كافة الأنشطة التسويقية فى الشركة التى تتضمن تخطيط ، وتنفيذ ، وتنظيم ، وتوجيه ، والرقابة على ، وتقييم الأداء .

ويهتم مدير المنتج بتحديد الأهداف ، والغايات ، والخطط والإستراتيجيات وكذلك المزيج التسويقى الخاص بخط المنتج .

ويحدد مدير الإعلان سياسة الإعلان واستراتجياته . كما يقوم باختيار الوكالات الإعلانية ، وتطوير المزيج الترويجى ، واختيار الحملة الإعلانية، وتخصيص الإنفاق الإعلانى .

أما مدير الشراء فإنه يقوك بكافة أنشطة الشراء متضمناً شراء أجزاء من المنتجات ، والمعدات ، والموارد ، وكافة المواد المطلوبة .

وتتمثل الأنشطة المنوطة بمدير التوزيع فى إدارة نظام التوزيع ، متضمنا تخزين ونقل كافة المنتجات .

ويعد تقييم بحوث التسويق الخاصة بمشاكل معينة ، وكذلك تجميع وتحليل البيانات ، وتفسير النتائج وتلخيصها ، وتقديمها إلى الإدارة العليا من المهام الرئيسية لمدير بحوث التسويق .

ويقوم مدير العلاقات العامة بإدارة كافة الاتصالات الخاصة بالوسائل الإعلانية ، وحاملي الأسهم وذلك لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة .

أما مدير خدمة المستهلك فإنه يقوم بتقديم خدمة المستهلك وكذلك معالجة شكواه . وتعرف خدمة المستهلك بأنها " مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل"(Germain and Cooper,١٩٩٩)

وأخيراً فإن مدير المبيعات يقوم بتنظيم وتطوير وتوجيه وتقييم أداء رجال البيع والرقابة عليهم .

وتتواجد هذه الوظائف في كافة المنظمات سواء تلك التي تهدف إلى تحقيق الربح ، أو لا تهدف لتحقيق الربح .

وفي حقيقة الأمر فإن أداء معظم إن لم يكن كل الوظائف التسويقية يتطلب التعاون التام ، وتنمية علاقات عمل متداخلة والحرص على إجراء الاتصالات الفعالة مع كافة الوظائف التسويقية الأخرى ، وكذلك باقي وظائف المشروع .

فمثلا يتطلب تطوير خطة تسويقية جيدة لمنتج معين تعاونا تاما بين كل من مدير إدارة التسويق ، ومدير الإعلان ، والمنتج ، والمبيعات ، والإنتاج والتمويل وأن يشكلوا جميعا فريق عمل واحد حتى يتم تطوير الخطة التسويقية بكفاءة .

تطور النشاط التسويقي :

لقد مرت المنظمات الصناعية بأربع مراحل أساسية في توجهاتها ورؤيتها للتسويق . وتمثل هذه المراحل حقبا زمنية مختلفة . وهذه المراحل هي مرحلة المفهوم الإنتاجي ، ومرحلة المفهوم البيعي ، ومرحلة المفهوم التسويقي ، وأخيراً مرحلة التوجه بالسوق . وسوف يتم استعراض هذه المراحل الزمنية ، والرؤى التسويقية الخاصة بها .

مرحلة – عصر المفهوم الإنتاجى Production Era

استمر التركيز على المفهوم الإنتاجى فى الفترة ما بين عامى ١٨٦٩ ، ١٩٢٠ ولقد تميزت هذه الفترة بندرة المنتجات ، وقلة تنوعها لذا فإن المستهلكين عادة ما كانوا على استعداد لقبول كافة المنتجات واعتبارها أفضل ما يمكن إنتاجه .

ولقد وصف أحد الاقتصاديون الفرنسيون التوجه الإقتصادى لهذه الفترة ، بأن الإنتاج يمكنه خلق الطلب Production Creates Its own Demand والفكرة الأساسية وراء هذا التوجه هى أن المنتج أو المنتجات يمكن أن تبيع نفسها . ومن ثم فإن المنظمة التى تطبق فلسفة هذا التوجه يجب أن تركز جهودها على وظيفة الإنتاج ، والأنشطة المرتبطة بتحسين أو إنتاج منتجات وخدمات أكثر تقدماً .

واعتماداً على هذا التوجه ، فإن وظيفة الإنتاج توجه جهود المنظمة ، أما التسويق فله دوراً ثانوياً ، فالمنتج الجيد يمكن تسويقه بسهولة .

إن الإستمرار فى تطبيق هذه الفلسفة مرهوناً بالإجابة على بعض التساؤلات ، ألا وهى :

١ - هل يقوم المستهلكون بشراء واستخدام كل ما تنتجه المنظمات ، بمعنى أنه لا يوجد فائض عرض ؟

إلى أى مدى تؤثر المنافسة على تطبيق هذه الفلسفة ؟

مرحلة – عصر المفهوم البيعى Sales Era :

استمرت هذه المرحلة فى الولايات المتحدة الأمريكية حتى عام ١٩٦٠ .

حيث اكتشفت العديد من المنتجين أنهم يقومون بإنتاج كميات من المنتجات والخدمات أكثر مما يستطيع المستهلك شراؤه واستخدامه . كما أصبحت المنافسة قوية بشكل لا يمكن معه تجاهلها . وأصبح الوصول إلى الأسواق يعد أمراً معقداً . لذا فإن الحل الذي كان متاحاً أمام المنظمات في تلك الفترة هو محاولة الحصول على أسواق جديدة ، ومستهلكين جدد للمنتجات والخدمات .

ووفقاً للتوجه البيعي فإن وظيفة البيع تحتل الأهمية النسبية الأكبر مقارنة بباقي الوظائف في المنظمة . بل وأن الافتراض الأساسي هو أن المنتجات الجيدة يمكن بيعها إذا توافرت الجهود البيعية الكافية لذلك .

ومن ثم فإن وظيفة التسويق تتمثل في بيع ما تقرر المنظمة إنتاجه وعلى الرغم من أن وظيفة البيع تمثل أحد الوظائف الهامة النشاط التسويقي ، فإنه وفقاً للتوجه بالبيع تكون المنظمة موجهة بفلسفة البيع ، ويعطى أولوية كبيرة لأنشطة البيع على باقي وظائف المنظمة .

وسواء تم التركيز على النشاط الإنتاجي ، أو النشاط البيعي داخل المنظمة ، فإن كلا التوجهين يمكن انتقادهما بأنهما لا يعطيان اهتماما للعمل كفريق ، والتعاون التام بين أنشطة المشروع بشكل يجعل وظيفة التسويق تؤدى بشكل كفء ، كما أن احتياجات المستهلك تكون مهملة عند التوجه بأى من التوجه البيعي ، أو الإنتاجي .

مرحلة عصر المفهوم التسويقي Marketing Era

بدءاً من عام ١٩٦٠ بدأت المنظمات في تبنى مفهوم جديد يعرف بالمفهوم التسويقي The Marketing Concept وتركز فلسفة هذا المفهوم على أن المنظمة يجب أن تركز جهودها ناحية إشباع حاجات المستهلك ورغباته .

ويطبق هذا المفهوم على العاملين فى كافة الوظائف مثل وظائف الإنتاج والتوظيف والمحاسبة والتمويل، وكافة الوظائف الأخرى فى المنظمة . وعلى الرغم من أن وظيفتى الإنتاج والبيع تمثلان وظيفتان هامتان إلا أن المنظمة تكون موجهة لاشباع احتاجات ورغبات المستهلك.

إن التسويق كفلسفة تعتنقها المنظمة يرتكز على المفهوم التسويقى، ويتكون هذا المفهوم من ثلاثة مبادئ أساسية مترابطة فيما بينها وهى :

١- إن الهدف الأساسى للمنظمة هو إشباع احتياجات المستهلك .
٢- إن اشباع احتياجات المستهلك يتطلب تكامل الجهود والتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة .
٣- أن المنظمة يجب أن تركز جهودها على تحقيق الأرباح فى الأجل الطويل .

والواقع أن تحقيق رضا المستهلك يعد مطلبا ضروريا لأى منظمة، إلا أنه غير كاف فى ظل البيئة التنافسية الحالية . فالعميل الذى يشعر بالرضا عن منتجات الشركة قد يتركها ويشترى من منافسيها. ولقد أجرت شركة " زيروكس " بحثا باستخدام عينة قوامها ٤٨٠,٠٠٠ عميل وفقاً لمستوى الرضا عن منتجات الشركة ، وعلاقته باحتمال اعادة شراء منتجات الشركة . وذلك باستخدام مقياس مكون من خمس نقاط للاستجابة .

ولقد أوضحت النتائج أن الأفراد الذين كانت استجابتهم تساوى رقم (٥) هو أكثر احتمالاً لإعادة الشراء من هؤلاء الذين كانت استجاباتهم تساوى رقم (٤).

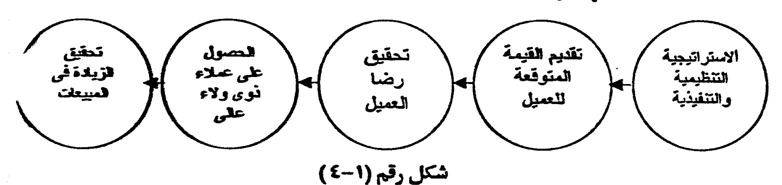
وقد أصبحت الشركات الكبيرة والناجحة لاتقصر اهتمامها فقط على تحقيق رضا العملاء ، بل امتد الاهتمام لأبعد من ذلك بكثير ، ألا وهو تحقيق ولاء المستهلك Consumer loyalty .

ويتكون مفهوم الولاء من ثلاث علاقات اساسية وهى :

١- أن كسب مستويات عالية من ولاء المستهلك يؤدى إلى تحقيق زيادة فى المبيعات ، وتحقيق مستويات ربح عالية .

٢- أن تحقيق رضا العملاء عن الشركة ومنتجاتها يعد أفضل خطوة لكسب ولائهم .

٣ – أن تقديم القيمة المتوقعة للعميل هو أمر ضرورى لتحقيق الرضا عن المنتجات . ويوضح الشكل رقم (١-٤) العلاقات الخاصة بمفهوم ولاء المستهلك .



شكل رقم (١-٤)

العلاقة الخاصة بمفهوم ولاء المستهلك

المصدر : (Beorden , Ingram and Lefoige, 2001)

وتتمثل الأسباب الرئيسية فى تواجد العلاقة بين ولاء المستهلك والمبيعات والربحية فى الآتى :

١- إن احتفاظ الشركة بالمستهلك من ذوى الولاء لا يتطلب تكاليف جذب عالية، أما اجتذاب عميل جديد فإنه يتطلب تكاليف عالية .

٢ – إن الاحتفاظ بالمستهلك لمدة طويلة يمكن الشركة من الاحتفاظ بالأرباح نتيجة الشراء المتكرر عبر الزمن .

٣- إن المستهلك ذو الولاء للشركة يعتبر مصدراً هاماً للاستشهاد به عند القيام الأنشطة الجديدة .

٤- المستهلك ذو الولاء مستعد لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة .

مفهوم القيمة للمستهلك :

تعرف القيمة الخاصة بالمستهلك Customer Value بأنها الفرق المدرك بين مجموعة من المنافع المدركة ، والتكاليف المدركة .

وتتمثل المنافع التى يحصل عليها المستهلك من جراء شرائه لسلعة أو خدمة معينة فى أربعة منافع أساسية وهى المنافع الوظيفية والاجتماعية والشخصية ، وكذلك منافع الخبرة .

وتشير المنافع الوظيفية إلى تلك المنافع الملموسة التى يحصل عليها المستهلك نتيجة شراء واستخدام منتج معين، فشرائك سيارة معينة يشعرك بالراحة من عناء المواصلات . وتناولك وجبة فى أحد المطاعم يمدك بالطاعة ، وينهى إليك الشعور الجوع .

وتمثل المنافع الاجتماعية ، ردود الفعل الايجابية التى يتلقاها الفرد من الأخرين عند شرائه للمنتجات أو الخدمات . فالقبول والاستحسان الذى يتلقاه الفرد من أصدقائه ومعارفه عند قيامه بشراء منتجات معينة واستمتاع الأخرين يمثل المنافع الاجتماعية .

أما المنافع الشخصية فتنصرف إلى المشاعر الطيبة التى يسيطر على الفرد عند شرائه وتملكه واستخدامه منتجات وخدمات جيدة . فهواة جمع التحف القديمة يستمتعون بتملكها . وهواة جمع الطوابع القديمة يشعرون بسعادة من حيازتها وإن لم تكن صالحة للاستخدام فى مجال البريد .

وتشير منافع الخبرة إلى التمتع الحسى الذى يحصل عليه المستهلك نتيجة شراء واستخدام المنتجات أو الخدمات التى تحقق المنفعة . إن الأطعمة اللذيذة والملابس المريحة ، والقوارب البخارية ، واليخوت ، أمثلة على المنتجات التى تحقق هذه المنفعة .

أما التكاليف المدركة فتشير إلى مجموعة من التكاليف تتمثل فى التكاليف النقدية ، وهى المبلغ من المال الذى يدفعه المستهلك فى مقابل الحصول على المنتجات أو الخدمات ، وتكلفة الوقت ، وتشير إلى أن الوقت الذى يقضيه المستهلك فى الحصول على السلعة أو الخدمة ، والتكاليف السيكولوجي والتى تعبر عن الطاقة الذهنية ، والضغوط التى تصاحب اتخاذ قرار شراء هام ، وكذلك تحمل المخاطر المرتبطة باحتمال عدم الحصول على الأداء المتوقع من المنتج أو الخدمة . والتكاليف السلوكية المصاحبة للحصول على المنتج أو الخدمة Behavioral Costs مثل السير لمسافات طويلة ، والإنتقال من مكان لآخر أو الانتظار لفترات طويلة للحصول على المنتج أو الخدمة .

ويعد مفهوم القيمة ذو أهمية خاصة لرجال التسويق حيث أن نجاح الشركة فى تقديم الجودة المتوقعة ، واشباع احتياجات المستهلك مرهوناً بتقديم القيمة المتوقعة للمستهلك .

والواقع أن رجال التسويق يمكنهم العمل على زيادة القيمة التى يحصل عليها المستهلك من خلال التركيز على جانب معادلة القيمة ألا وهى التكاليف، والمنافع المدركة وذلك من خلال محاولة زيادة المنافع، أو تقليل التكاليف .

ففى جانب المنافع فإنه يمكن العمل على زيادة المنافع المدركة للمستهلك بطرق عديدة ، فبالنسبة المنافع الوظيفية فإنه يمكن زيادتها من

خلال زيادة الجودة ، وإضافة أجزاء معينة للمنتج ، أو تغيير صورته، أو جعل التغليف سهل الاستعمال .

كما يمكن زيادة المنافع الاجتماعية من خلال تحسين الصورة الذهنية الاساسية عن منتجات الشركة. والمنافع الشخصية يمكن زيادتها من خلال التركيز على التمتع بالمنتج الذى سوف يقوم المستهلك بشرائه، وكذلك التأكيد عل منفعة المستهلك ذاته عند شرائه للمنتجات والخدمات .

أما المنافع الخاصة بالخبرة فيمكن زيادتها من خلال زيادة الاحساس الخبرة الذى يصاحب استخدام المنتجات أو الحصول على الخدمات .

وعلى صعيد تخفيض التكاليف فإنه يمكن تخفيض التكاليف النقدية من خلال خفض الأسعار ، أو خفض معدلات الفائدة عند الشراء الأجل. كما أن تكاليف التسويق يمكن تخفيضها من خلال التسويق عن طريق الكتالوجات ، أو باستخدام شبكات الانترنت ، وتقليل أحجام المنتج المتاحة، وإتاحة السلع والخدمات بشكل موسع وتسهيل الحصول عليها .

مرحلة التوجه بالسوق :

توجه المنظمات التى تتبع مفهوم التوجه بالسوق جهودها ناحية ثلاثة أمور أساسية وهى :

١ـ الجمع المستمر للمعلومات عن حاجات المستهلكين، وكذلك طاقات وامكانيات المنظمات المنافسة .

٢ـ نشر المعلومات التى تم جمعها فى كل قسم من أقسام المنظمة .

٣ـ استخدام المعلومات التى تم الحصول عليها فى خلق القيمة لدى المستهلك.

إن الخاصية الهامة والاساسية التى تميز المنظمات المتوجهة بالسوق هى الفهم الجيد لمتطلبات ورغبات المستهلكين وكذلك فهم المنافسين وقدراتهم وما يمكن أن يقدموه إلى المستهلك .

ويتطلب ذلك بالطبع الالتزام الوظيفى الكامل **Job Involvement** من قبل المدير وكذلك العاملين بالمنظمة ، الأمر الذى يجعل بعض الشركات تقوم بإرسال موظفيها إلى برامج تدريب خاصة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم فى معرفة احتياجات المستهلك ورغباته . ولقد قدمت شركة " ماريوت" مثالاً على محاولة فهم قدرات المنافسين وذلك بإرسال موظفيها للإقامة فى فنادق منافسيها بغرض التعرف على طبيعة ونوعية التسهيلات المادية المتاحة لديهم ، وكذلك الخدمات التى يقدموها للعملاء كما صرح مدير أحد الشركات التى تقوم بإنتاج أجهزة التكييف والتبريد بأنه يقوم بشراء أحد الأجهزة الحديثة التى يطرحها منافسيه فى الأسواق وذلك بغرض التعرف على أوجه التطوير والتحسينات التى أضيفت للمنتج، ثم القيام بإجراء تطوير مماثل فى الأجهزة التى تقوم شركته بإنتاجها .

يتضح مما سبق أن رؤى وتوجهات المنظمات تجاه النشاط التسويقى قد تغيرت، ومن ثم فقد تغيرت توقعات المجتمع تجاه القائمين بالتسويق الأمر الذى أدى إلى ضرورة التركيز على مفهوم الأخلاق والمسئولية الاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع الذى تعيش فيه . ومن ثم سوف يتم تناول تلك القضية فى الجزء التالى :

الأخلاق والمسئولية الاجتماعية:

اتضح من عرض وتطور النشاط التسويقى، تغير فلسفة وتوجهات المنظمات تجاه النشاط التسويقى . فبدلاً من التركيز على الإنتاج قد أصبح الاهتمام موجهاً ناحية التركيز على العملاء ومحاولة فهم احتياجاتهم

ورغباتهم . بل وأصبح من الضرورى أن تأخذ المنظمات فى اعتبارها تأثير ممارستها على المنظمات الأخرى المجتمع ككل ، والعمل على ايجاد التوازن بين احتياجات الأطراف المختلفة ، ألا وهى المستهلكين، والمنظمة والمجتمع ككل ، وهما يعرف بالمفهوم الاجتماعى للتسويق .

وقد تتعارض متطلبات هذه الأطراف الأمر الذى يجعل مثل هذا التوازن يعد أمراً صعباً .

ويرتبط المفهوم الاجتماعى للتسويق بشكل مباشر بمفهوم التسويق الكلى Macro Marketing والذى يأخذ فى اعتباره التدفق التكاملى الكلى للمنتجات والخدمات اللازمة لاشباع الاحتياجات ورغبات المجتمع ككل .

ويطرح التسويق على المستوى الكلى قضايا عديدة مثل الزيادة الكبيرة فى تكاليف التسويق والتى يتحملها المستهلك، وكذلك الاضطرابات والتلوث الذى ينتج عن ممارسات النظام التسويقى .

والواقع أن اتخاذ القرارات التسويقية التى تمكن المديرين من تحقيق التوازن بين الأطراف المختلفة فى المجتمع ، يعد أمراً صعباً .

وبالرغم من أن الحكومات تقوم بدور اساسى فى إصدار القوانين والتشريعات التى تلزم المنظمات بالاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية إلا أن هناك العديد من القضايا التسويقية والتى لم تتضمنها التشريعات والقوانين المعمول بها. فمثلا مسألة وضع قيود على إعلانات المنظمات، التى تقدم خدمات متخصصة مثل المحاسبين ، والمحامين ، ومراكز التجميل، كذلك تحديد المسئولية التى تقع على عاتق المستهلك فى اختيار المنتج ، والتحقق من سلامته فى الاستخدام. هذه الأمور وغيرها ترتبط بالقضايا الأخلاقية للتسويق Ethics .

وتعبر الأخلاق عن المبادئ الأخلاقية والأدبية والقيم التى تحكم التصرفات والأفعال التى يجب القيام بها من قبل الفرد أو الجماعة .

ولقد قامت بعض المنظمات التى تقدم الخدمات المتخصصة بتحديد القواعد الأخلاقية والتى تمثل الدساتير التى تستخدم كمرشد لطريقة التصرفات الصحيحة .

إن القواعد الأخلاقية ، وكذلك القوانين والتشريعات الحكومية تواجدت لكى تلزم المنظمات بالاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية .

والمسئولية الاجتماعية تشير إلى التزام منظمات الأعمال بالعمل على زيادة النتائج الايجابية وتقليل النتائج السلبية لممارساتها على المجتمع والبيئة التى تعمل فيها .

وهناك ثلاثة مفاهيم أساسية للمسئولية الاجتماعية وهى المسئولية عن تحقيق الربح، والمسئولية تجاه الأطراف المختلفة المؤثرة فى أداء المنظمة، وأخيرا المسئولية عن المجتمع ككل .

المسئولية عن تحقيق الربح Profit Responsibility

وفقا لهذا المفهوم فإن المسئولية الاجتماعية الوحيدة للمنظمات هى استخدام مواردها الخاصة فى انشطة تزيد من الربح المحقق لمالكيها وحملة الأسهم .

والواقع أن هذا المفهوم قد تعرض لانتقادات عديدة من أهمها هو أنه يقصر مسئولية المنظمة الاجتماعية على تحقيق أهداف المنظمة ومالكيها وقد يؤثر ذلك سلبا على المستهلك ، والمجتمع ككل .

المسئولية عن الأطراف المختلفة المؤثرة فى أداء المنظمة :

Stakeholders Responsibility

أدى الانتقاد المستمر إلى وجهة النظر الخاصة بانحصار مسئولية المنظمات الاجتماعية في تحقيق الربح لمالكيها وحملة الأسهم، إلى ظهور مفهوم أكثر اتساعا للمسئولية الاجتماعية . وهي المسئولية الخاصة بالأطراف المختلفة المؤثرة في أداء المنظمة تجاه الجماعات المختلفة ، والتي تستطيع التأثير في قدرتها على تحقيق أهدافها . ومن هذه الجماعات العملاء ، والعاملين ، والموردين والموزعين.

المسئولية عن المجتمع Societal Responsibility

ظهر في السنوات الأخيرة مفهوم أكثر شمولا للمسئولية الاجتماعية ألا وهي المسئولية عن المجتمع .

ويشير هذا المفهوم إلى الواجبات والالتزامات التي يجب على المنظمة أدائها تجاه كل من :

١- البيئة - من منظور حمايتها والمحافظة عليها .

٢ – المجتمع ككل .

ولقد تمت الاستجابة من قبل المنظمات المختلفة للمفهوم الخاص بالمسئولية عن المجتمع ككل ، من خلال ما يعرف بالتسويق الأخضر، Green Marketing .

ويشير هذا المفهوم إلى الجهود التسويقية التي تعمل على إنتاج وترويج، واعادة إصلاح منتجات تتصف بحساسيتها للبيئة .

ويتخذ التسويق الأخضر أشكالا متعددة . وأحد هذه الأشكال هو التوصل من خلال اجراء بحوث المستهلك إلى منتج أو مجموعة من

المنتجات من شأنها أن تقلل من التلوث البيئي ، وذلك بدون تحصيل المسئولية بأية تكاليف إضافية .

ومن الجهود العالمية للتركيز والتأكيد على ممارسات التسويق الأخضر ما يعرف بالأيزو ١٤٠٠٠ ١٤٠٠ Iso ، ولقد تم تطوير هذا المفهوم من خلال منظمة المعايير العالمية Internatinal Standards organization .

ولقد تم تطوير هذا المفهوم ، من قبل ثمانية وثلاثون دولة على مستوى دول العالم ، مكونة من الولايات المتحدة الأمريكية ، ودول الاتحاد الأوروبي ، ودول المحيط الهادى .

ويتألف مفهوم الأيزو من المعايير الخاصة بالجودة في مجال البيئة وممارسات التسويق الأخضر .

أما الجهود التسويقية بشأن الشق المتعلق بالجمهور العام General Public فقد أصبحت أكثر وضوحا. وتعرف الممارسات الرسمية لها بما يطلق عليه التسويق المرتبط بقيمة ما (CRM)Cause Related Marketing .

وتبدو ممارسة هذا المفهوم واضحة من خلال ربط الشركات بين ما تقدمه من إسهامات في الأعمال الخيرية بشكل مباشر بالعوائد التي تتحقق لا من خلال ترويج أحد منتجاتها .

فلقد قامت شركة " بروكتر وجامبل "Procter and Gamble بزيادة المنح المالية للأولمبيات الخاصة عندما قام المستهلكون بشراء بعض المنتجات التي تقوم بإنتاجها . كما قامت شركة Master Card International بالربط بين استخدام الكارت الخاص بها والمنح المالية للخدمات التي تحارب أمراض السرطان ، وأمراض القلب .

وأخيراً فإن شركة " بيبى فاين " لإنتاج حفاضات الأطفال قد قامت بوضع اعلان على غلاف المنتج مكتوب عليه الآتى :

شكراً لمساهماتكم مع أطفال بيبى فاين فى بناء مستشفى الأطفال الجديد لمعالجة سرطان الأطفال .

وبداخل عبوة المنتج وضعت بطاقة يتعين على كل مشترى ملئها وإرسالها إلى صندوق البريد، وعند ذلك تقوم شركة بيبى فاين بالتبرع بمبلغ جنيه واحد عن كل بطاقة يتم ملؤها وإرسالها .

والواقع أن برامج (CRM) تربط بين المفاهيم الثلاث للمسئولية الاجتماعية بالأخذ فى الاعتبار القضايا ذات الأهمية بالنسبة للمجتمع، وإشباع احتياجات المستهلك ، ومن ثم فهى تجعل المنظمة قادرة على زيادة مبيعاتها وأرباحها .

الفصل السابع
سلـــوك المستهـــلك

يلعب المستهلك دوراً هاماً وحيوياً فى نجاح أى منظمة لذا فإن هناك اتجاهاً متزايداً لفهم ودراسة السلوك الاستهلاكى .

ويعرف السلوك الاستهلاكى بأنه " العمليات العاطفية والأنشطة الطبيعية التى يمارسها الأفراد عندما يقومون باختيار وشراء واستخدام وكذلك التخلص من المنتجات أو الخدمات التى تشبع احتياجات ورغبات حصينة "

وهناك العديد من العوامل التى تجعل فهم ودراسة سلوك المستهلك أمراً حيويا وهاما . ومن جملة هذه العوامل هو الحجم المتزايد لسوق المستهلك ن والتغيرات المستمرة فى سلوك المستهلك وعاداته الشرائية وقرارات الشراء ، والتركيز المستمر على التسويق الموجه بالمستهلك ، وتصميم استراتيجية تسويقية فعاله. ولسوف نتم مناقشة هذه العوامل بصورة مختصرة .

أ- حجم سوق المستهلك :

يتكون سوق المستهلك من كافة الأفراد الذين يمتلكون القوة الشرائية ولديهم الرغبة فى الشراء ، ولديهم القدرة على اتخاذ قرار الشراء .

ب- التغيرات فى سلوك المستهلك

هناك عدد من التغيرات التى طرأت على سلوك المستهلك يمكن عرضها على النحو التالى :

١- التنوع المتزايد فى الأسواق ، وتزايد الحاجة لفهم الاختلافات فيما بين الثقافات المختلفة وتأثير مثل هذه الاختلافات على تفضيلات المستهلك واختياراته .

٢- اتجاه المشترون إلى الشراء الاقتصادى .

٣- تزايد ثقافة المستهلك المتعلقة بتأثير ممارسات الشركة وأنشطتها على البيئة .

٤- نظرة الأفراد لعملية الشراء على أنها مجهده ومحبطة وتتطلب الكثير من الوقت .

٥- تزايد الاعتماد على الوسائل غير التقليدية فى البيع و الشراء مثل الانترنت و الكاتالوجات والشراء المنزلى .

٦- تغير فى سلوكيات المستهلك ونمط المنتجات التى يقبل عليها لكى يعكس اهتماماً أكبر بالصحة العامة للمستهلك ولياقته والبدنية .

٧- تغير دور المرأة وإسهاماتها المالية واشتراكها فى اتخاذ العديد من القرارات داخل الأسرة ، كما أن خروج المرأة للعمل أدى إلى شراء العديد من المنتجات بمعدلات أكبر مثل السيارات والتساؤلات الأوتوماتيكية والوجبات الجاهزة .

جـ- التسويق الموجه بالمستهلك

يجب التوجه بالمستهلك ، والاحتفاظ بعلاقات جيدة معه والمحافظة على رضاه . وهو فى الواقع أحد أهم محاور المفهوم التسويقى .

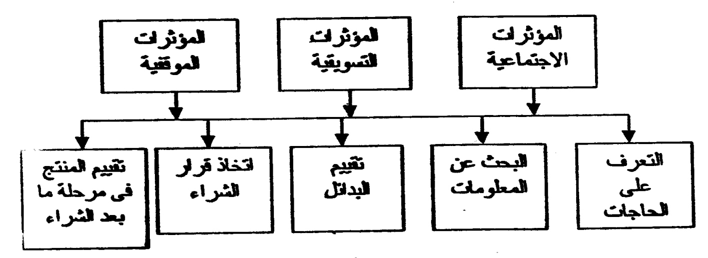
د- تصميم الاستراتيجية التسويقية

يعد فهم سوك المستهلكين مطلب أساسى من أجل التصميم والتطبيق الفعال للاستراتيجية التسويقية ، والإستراتيجية التسويقية تعنى تحديد السوق المستهدف ، وكذلك تحديد المزيج التسويقى الذى يقدم لهذا السوق .

عملية اتخاذ القرار الشرائى بالنسبة للمستهلك النهائى .

تتضمن عملية الشراء الخاصة بالمستهلك خمس خطوات أساسية تتم فى شكل منطقى متتابع وهى التعرف على الحاجات ، والبحث عن المعلومات ، وتقييم البدائل المتاحة واتخاذ قرار الشراء ، وكذلك عملية تقييم المنتج فى مرحلة ما بعد الشراء . كما أن هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى قرار الشراء من أهمها العوامل الموقفيه ، والمؤثرات التسويقية وكذلك المؤثرات الاجتماعية .

ويوضح الشكل رقم ( ) العوامل المؤثرة فى قرار الشراء والخطوات التى يتضمنها



شكل رقم ( )

العوامل المؤثر فى اتخاذ قرار الشراء من قبل المستهلك

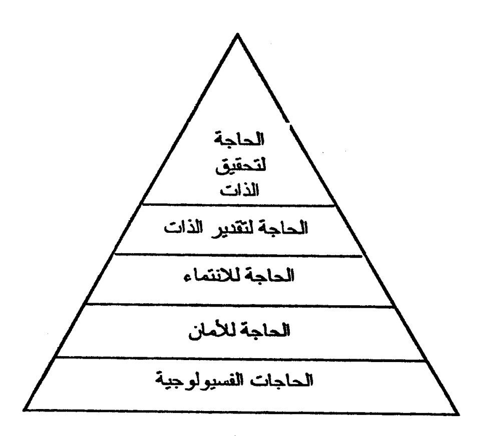
المصدر : **Churchil 8 pelir, 1998, p.142**

وسوف يتم تناول هذه الخطوات بشئ من التفصيل فيما يلى :

(١) التعرف على الحاجات

الخطوة الأولى فى عملية أتخاذ قرار الشراء هى التعرف على الحاجات. وهناك العديد من الحاجات التى يشعر بها الفرد والتى تحرك

دافعيته لاشباعها ولقد قدم مازلوا هرم الحاجات حيث قدم خمس حاجات تتدرج فى أهميتها كالآتى :



ولقد أقر مازلو أن دوافع الناس تحركها الحاجات غير المشبعة ، وأن الأفراد يسعون لاشباع الحاجات الأساسية قبل أن يكونون مدفعون بإشباع الحاجات الأخرى .

(٢) البحث عن المعلومات :

بعد تحديد المشكلة أو الحاجات يقوم المستهلك بالبحث عن المعلومات . وهناك عدة مصادر للبحث عن المعلومات تتمثل فى خمس مصادر أساسية هى :

(١) المصادر الداخلية :

وهى المصادر التى تكمن فى ذاكرة الفرد ، أى أنها المعلومات الداخلية التى تتعلق بكيفية إشباع الحاجات والتى ترتبط بالمعلومات المخزونه فى ذاكرة الفرد عن خبرات الشراء الماضية .

(٢) الجماعه :-

يحصل الفرد على الكثير من المعلومات من أفراد الجماعة التى ينتمى إليها مثل الأصدقاء والزملاء والأسرة .

(٣) المصادر التسويقية :

يحصل الفرد على المعلومات من الكثير من المصادر التسويقية مثل رجال البيع والتغليف وعرض المنتج فى المتاجر .

(٤) المصادر العامة :

وهى مصادر مستقلة عن رجال التسويق مثل وسائل الاعلان والمحلات والصحف .

(٥) مصادر الخبرة :

وتتعلق بخبرة المستهلك فى تجربة المنتج وتذوقه أحيانا أو لمسة وشم رائحته وبعد قيام المستهلك بجمع المعلومات من هذه المصادر يقوم المستهلك بتحديد البدائل من المنتجات التى سوف يختار من بينها .

(٣) تقييم البدائل :

يقوم المستهلك بتقييم البدائل أعتمادا على المعلومات التى قام بجمعها من كل بديل ، وتتضمن هذه الخطوه تحديد خصائص المنتج ذات الأهمية ،

ودرجة توافرها فى كل بديل من البدائل المتاحة ثم يقوم المستهلك بأختيار البديل الذى يعظم القيمة بالنسبة له .

(٤) قرار الشراء :

تنطوى هذه الخطوة على تحديد ما إذا كان قرار الشراء يتضمن أحد البدائل ، أم أنه سوف يتم تجاهل عملية الشراء إذا لم يتوافر البديل الذى يلى احتياجات المستهلك .

(٥) التقييم فيما بعد الشراء :

يقوم المستهلك بتقييم المنتج فى مرحلة ما بعد الشراء والواقع أن هناك عدة نواتج لعملية التقيم فى مرحلة ما بعد الشراء وتتضمن نواحى تتعلق بالتعلم ، والرضا وعدم الرضا وسلوك الشكوى وكذلك الاستياء المعرفى.

أ- تعلم المستهلك :

يتم تعلم المستهلك من خلال ما يقدمه رجال التسويق من معلومات يتم السيطرة عليها بشكل مباشر .

وقد يحدث التعليم من خلال خبرة المستهلك فى المراحل التى تمر بها عملية أتخاذ قرار الشراء .

ب- الرضا وعدم الرضا و سلوك الشكوى :

يمثل الرضا مشاعر السرور التى تعقب حيازة المنتج وإستخدامه . أما عدم الرضا فهو المشاعر السلبية التى يمكن أن تظهر فى مرحلة ما بعد الشراء .

ويعد سلوك الشكوى نتيجة مباشرة لعدم الرضا المستهلك .

ويمثل رضا المستهلك أحد أهم أسباب الولاء كما أن الولاء يزيد من عائد الشركة .

جـ- سلوك الشكوى :

الشكوى هى معلومات مرتدة عن المنتج أو الخدمة ويقوم المستهلك غير الراضى بإظهار سلوك الشكوى بينما المستهلك الراضى لا يعبر بالطبع عن الشكوى ولابد من قيام الشركة بمعالجة شكاوى المستهلك حتى يشعر بالرضا عن الشركة ولا يتحول إلى شركة أخرى منافسة .

د- الاستياء المعرفى :

يعد الاستياء المعرفى أحد أهم نواتج عملية التقييم فى مرحلة ما بعد الشراء . ويعبر عن شكل من أشكال الشك وعدم الارتياح حول مدى ملائمة قرار الشراء . ويظهر الاستياء المعرفى فى حالة القرارات التى تتصف بصعوبة أتخاذها .

قيمة المستهلك والعلاقات مع المستهلك :

يذهب تقيم المستهلك فى مرحلة ما بعد الشراء على تحديد ما إذا كان قد حصل على القيمة المطلوبه من عدمه .

والقيمة هى المقارنة بين المنافع التى تم الحصول عليها من السلعة مع التكاليف التى تحملها المستهلك فى سبيل الحصول على السلعة .

وعندما تزداد قيمة المستهلك يكون اكثر رضا عن المنتج ، والمستهلك الراضى يكون أكثر ولاءا للمنتج والشركة ويكون أكثر احتمالا لأن يقيم علاقات طويلة الأجل مع الشركة .

أنواع القرارات الشرائية:

توجد ثلاثة أنواع من قرارات الشراء وهى القرارات الروتينية والقرارات المحدودة والقرارات المكثفة .

أ) القرارات الروتينية:

وهى قرارات تتصف ببذل القليل من الجهد فى سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة ، وهى تنطبق فى حالة شراء السلع الميسرة .

(ب) القرارات الشرائية المحدودة :

تتضمن هذه القرارات جهوداً متوسطة فى البحث عن السلع وشرائها . حيث يقوم المستهلك بتحديد البدائل وتقييمها والمقارنه بينها ثم يختار قرار الشراء .

(ج) قرارات الشراء المكثفة:

تنطوى هذه القرارات على جهود مكثفة من قبل المستهلك فى كافة مراحل الشراء وبصفة خاصة المنتجات غالية الثمن وغير المألوفة أو تلك التى لها خصوصية معينة بالنسبة للمستهلك .

وفى هذا الصدد يجمع المستهلك الكثير من المعلومات حتى يتمكن من المقارنة بين البدائل والماركات ويستخدم العديد من الخصائص فى تقييم المنتج.

العوامل المؤثرة فى السلوك الشرائى للمستهلك:

(١) المؤثرات الاجتماعية:

من أهم المؤثرات الاجتماعية المؤثرة فى أتخاذ قرار المستهلك هى التضامن والثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية والعائلية والجماعات الرجعية.

الثقافة :

عباره عن القيم والأفكار والاتجاهات المقبولة من قبل مجموعة متجانسة من الأفراد والتى تنتقل من جيل لأخر .

ويعبر الأفراد عن ثقافتهم من خلال القيم الخاصة بهم ومن خلال أنماط إستهلاكهم والتى تعكس هذه القيم .

الطبقات الاجتماعية :

تشير الطبقة الاجتماعية إلى تقسيم المجتمع إلى مجموعة من الأقسام تتعلق بوضع الأفراد فيه وذلك اعتماداً على مجموعة من المعايير مثل تقدير الذات والمكانة الاجتماعية أو الثروة وكذلك السلطة ومستوى الثقافة وتاريخ العائلة .

ومن أكثر الطرق شيوعاً فى تقسيم المجتمع إلى طبقات المهنه ومستوى التعليم .

ويتقاسم الأفراد الذين ينتمون إلى طبقات اجتماعية معينة أختيارات معينة فيما يختص بشراء المنتجات المختلفة .

الجماعات المرجعيه :

الجماعات المرجعية هى مجموعة من الأفراد تستطيع التأثير فى أفكار المستهلك ومشاعره واعتقاداته وقيمه وكذلك سلوكياته .

وهناك العديد من الجماعات المرجعيه مثل الأسرة والاصدقاء ، وأعضاء النادى ، وأعضاء المنظمات والخبراء فى مجال معين .

نمط حياة الأسرة

يؤثر نمط حياة الأسرة فى قرارات الشراء فقد قرر الأباء المنتجات المقبولة للقيام بالشراء بها ، فى حين قد يؤثر الابناء فى القرارات الشرائية داخل الأسرة .

كما يتغير سلوك الفرد بأختلاف نمط حياة الأسرة .

(٢) المؤثرات التسويقية

تؤثر عناصر المزيج التسويقى فى عملية الشراء وهذه العناصر هى :-

المنتج :

تؤثر خصائص المنتج فى السلوك الاستهلاكى للمستهلك ، فالمنتجات المعقدة تحتاج إلى قرار شراء معقد. كما يؤثر المظهر المادى للمنتج على قرار الشراء .

التسعير :

يؤثر استراتجية التسعير فى قرار المستهلك بالشراء حيث يدخل السعر فى عملية أتخاذ قرار الشراء وكذلك فى عملية تقيم جودة المنتج فى مرحلة ما بعد الشراء .

التوزيع

تثر قنوات التوزيع فى عملية إدراك المنتج فقد تكون لمنتج معين مكانته معينة عند عرضه فى أحد المحلات الكبيرة من عرضه على الارصفه أو فى المحلات الصغيرة . وبالتالى لابد من أختيار قناة التوزيع التى تتوافر بها خصائص تقابل احتياجات المستهلك التى يسعى لاشباعها .

الترويج :

يؤثر الترويج فى كل مراحل أتخاذ قرار الشراء حيث تثير الرسائل الترويجية ،أحساس المستهلك بالمشكلة ، وأن المنتج سوف يساعده فى التغلب عليها ن وأنه سيحصل على قيمة أعلى نتيجة شراء هذا المنتج .

(٣) العوامل النفسية :

هناك العديد من المفاهيم التى تساعد رجل التسويق على أتخاذ قرار الشراء منها :

(١) الدافعية :

هى القوة التى تسبب وتدفع السلوك الذى يؤدى إلى إشباع الحاجات .

(٢) الشخصية :

وهى الاستجابات السلوكية المتسقة للفرد تجاه المؤثرات التى يواجها وتعكس شخصية الفرد وذوقه ومدى تحضره و أتجاهاته فى المنتجات التى يقوم بشرائها .

(٣) الإدراك :

الادراك هو العملية التى يقوم الفرد من خلالها بأحتكار وتنظيم وتفسير المعلومات التى تعطى له معنى لصوره العالم من حوله.

(٤) التعليم :

وقد تمت مناقشة هذا المفهوم وتطبيقاته فى مجال التسويق عند عرض الخطوات المختلفة لاتخاذ قرار الشراء .

الاتجاهات :-

هي استعدادات مسبقه تعلمها الفرد في الماضي وذلك للإستجابة بطريقة تتسم بالتوافق بشكل سلبي أو إيجابي في تجاه شئ معين أو مجموعة من الأشياء .

الاعتقادات :

وتشير إلى أدراك الفرد الشخصي لكيفية أداء المنتج أو الخدمه بالنسبة للخصائص المختلفة .

(٤) العوامل الموقفية :

تلعب العوامل الموقفية دوراً بارزاً في التأثير على سلوك المستهلك وتتضمن العوامل الموقفية كل من البيئة المادية والظروف الاجتماعية وعامل الوقت والغرض من الشراء وكذلك الحالة المسبقه للفرد .

الغرض من الشراء :

يشير إلى الأسباب العامه أو الخاصة لقيام الفرد بجمع المعلومات والتسويق والقيام بالشراء وهو يؤثر أيضا في سلوك المستهلك .

عامل الوقت :

يقاس تأثير الوقت على سلوك المستهلك بطرق عديدة فقرار الشراء يختلف بأختلاف ساعات اليوم ، أو أيام الأسبوع .

الحالة المسبقه للفرد:

هي الحالات المزاجية للفرد مثل الشعور بالسعادة أو الحزن أو الخوف وذلك في وقت ما قبل الشراء مباشرة .

وتؤثر الحالة الصحية للفرد كالإجهاد والمرض أو التوتر ، أو الحالة الاجتماعية للفرد ووضعه في ودوره حياة الأسرة في قرارات الشراء .

الفصل الثامن
الإنتاج وإدارة العمليات

مقدمة

يشير مفهوم الإنتاج إلى عملية تحويل موارد المجتمع المختلفة إلى سلع وخدمات يحتاج إليها الأفراد . ولقد حظى مجال الإنتاج باهتمام كبير فى السنوات الأخيرة نظراً لأن جميع مشروعات الأعمال حول العالم تسعى إلى زيادة قدراتها التنافسية من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة أعلى وبأساليب إنتاجية تتميز بالكفاءة والسرعة وكل ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

ويعتمد إنتاج السلع والخدمات على ما يعرف بالعملية التحويلية التى هى عبارة عن تتابع معين من الأحداث يؤدى إلى تحويل موارد التشغيل إلى منتجات. لذلك يمكن القول بأن العملية التحويلية تشمل العناصر الثلاث التالية :

١- المدخلات .
٢- عملية التحويل نفسها .
٣- المخرجات .

فمن خلال العملية التحويلية يتم تحويل مجموعة من المدخلات (قد تشمل مواد خام أو أجزاء نصف مصنوعة أو حتى مهارات إنسانية) إلى مخرجات يحتاج إليها المستهلك (أى سلع وخدمات) عن طريق استخدام عناصر الإنتاج المختلفة (مثل الأيدى العاملة والآلات والمعدات ورؤوس الأموال) .

وتنقسم عمليات الإنتاج إلى نوعين رئيسيين :

١- النظام التحليلى للإنتاج Analytic system :

وفقاً لهذا النمط يتم تقسيم المادة الخام الأساسية إلى عدة عناصر قد تختلف أو تتفق فى الشكل والخصائص مع هذه المادة مثل الحال فى صناعة

تكرير البترول أو صناعة تعبئة اللحوم التى يجب أن تصنف وفقا للأقسام أو النوعيات المختلفة ثم يتم تعبئة كل نوع من اللحوم على حدة .

٢- النظام التجميعى أو التركيبى synthethis system

يشير هذا النظام الإنتاجى إلى تجميع عدة مواد خام مع بعضها بغرض التوصل إلى ناتج نهائى واحد مثل الحال فى صناعة الحديد والصلب حيث يتم مزج الحديد الخام مع مجموعة أخرى من الخامات المعدنية عند درجة حرارة مرتفعة للتوصل إلى المنتج النهائى .

وكما هو الحال فى جميع مشروعات الأعمال فإن الهدف الأساسى من عمليات الإنتاج هو تحقيق الربحية. وفى ظل ظروف المنافسة الحادة لايستطيع المشروع أن يرفع الاسعار كوسيلة لزيادة أرباحه لذلك يتم الاهتمام بما يعرف بالفعالية . ويشير مفهوم الفعالية إلى زيادة القدرة التنافسية للمشروع من خلال تركيز الجهود على أداء الأنشطة الإنتاجية بكفاءة والرقابة على الجودة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

الثورة الصناعية :

حفل التاريخ الإنسانى بالعديد من المحاولات التى كان الهدف منها محاولة التوصل إلى أعلى مستوى ممكن من الكفاءة الإنتاجية. ويشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على تقليل التكاليف لأدنى حد ممكن من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات الناتجة عن استخدام موارد التشغيل فى العملية الإنتاجية .

ولقد كان نتيجة هذه الجهود أن شهد العالم ظاهرة بدأت منذ حوالى مائتى عام فى انجلترا وعرفت باسم الثورة الصناعية . ولقد شملت هذه

الثورة مجموعة متتابعة من التغيرات التكنولوجية التى ساعدت على رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية فى كل بلدان العالم. فقد أدت الثورة الصناعية إلى الاتجاه نحو :

١- الميكنة .

ازداد الإتجاه نحو الاعتماد على الآلات لتنفيذ كافة الأعمال التى كان يقوم بها الإنسان مما أدى إلى زيادة سرعة ودقة وحجم المنتجات .

٢- التنميط .

بالإضافة إلى الاعتماد على الآلات انتشر أيضاً مفهوم النمط والذى يشير إلى إنتاج وحدات نمطية أو متماثلة تماماً فى الخصائص والمكونات.

٣- خطوط التجميع .

تم التوصل أيضاً فى ظل الثورة الصناعية إلى نظام خطوط التجميع والتى تشمل مجموعة متتابعة من محطات التشغيل التى تختص كل منها بمهمة محددة من إجمالى مهام الإنتاج وبحيث يمر المنتج على جميع هذه المحطات حيث يتخذ فى نهاية خط التجميع شكله النهائى .

٤- الآلية أو الأوتوماتية .

بعد أن ظهرت مزايا تطبيق التطورات التكنولوجية السابقة اتجهت الأنظار نحو تقليل تكلفة العمالة اليدوية من خلال الاعتماد على الآلية أو الأتوماتية. ويشير هذا المفهوم إلى أداء العمليات الإنتاجية اعتماداً على الآلات مع تقليل التدخل الإنسانى إلى أدنى حد ممكن حيث يقتصر دور العامل فى هذه الحالة على تشغيل الآلة وتوجيهها مع الرقابة على المخرجات دون التدخل فى عملية التشغيل ذاتها .

٥- الإنتاج كبير الحجم .

نتج عن الثورة الصناعية أيضاً اتجاه الوحدات الانتاجية نحو الأنتاج كبير الحجم أى إنتاج وتصنيع كميات كبيرة من وحدات متماثلة مما أدى إلى تخفيض الأسعار وتوفير وإتاحة السلع لأكبر عدد ممكن من المستهلكين .

التطورات فى تكنولوجيا الإنتاج

اعتبر البعض أن التطورات الحديثة فى تكنولوجيا الإنتاج- والتى انطوت على الاعتماد على الحاسبات الآلية والربوت - تعتبر بمثابة ثورة صناعية ثانية .

لذلك انتشر الاعتماد على مثل هذه الأدوات الحديثة فى العملية الإنتاجية حيث يمكن استخدام الحاسب الآلى فى الآتى :

١- تصميم المنتجات :

أصبح الحاسب الآلى أداة هامة يمكن الاعتماد عليها فى مرحة تصميم المنتجات حيث يتم الحصول على صورة ثلاثية الأبعاد للمنتج دون حتى البدء فى عملية الإنتاج الفعلية . ولقد ساعد ذلك على اختبار المنتجات والأفكار والابتكارات الجديدة . لدرجات مختلفة من الحرارة أو الجهد ومحاكاة الظروف الفعلية لاستخدام المنتج النهائى كل ذلك قبل بدء التشغيل مما أدى إلى تحقيق تطورات ضخمة فى الجهود والوقت والتكلفة.

٢- الرقابة على الإنتاج .

يمكن أيضاً استخدام الحاسب الآلى للرقابة على الآلات الإنتاجية مما يؤدى إلى زيادة حجم مخرجات خطوط التجميع وسرعة التشغيل ودقته فى نفس الوقت .

٣- النظام المتكامل للإنتاج :

يعبر النظام المتكامل للإنتاج باستخدام الحاسب الآلى عن أقصى درجات الاعتماد على الحاسبات الآلية فى مجال الإنتاج . ووفقاً لهذا النظام فإن جميع عناصر القيم والصيغ والرقابة على الجودة تتم وفقاً لشبكة من الحاسبات الآلية تنتشر فى جميع الإدارات .

وعلى الرغم من المزايا التى يمكن تحقيقها من خلال الاعتماد على الحاسبات الآلية فى مجال الإنتاج إلا أن الدراسات الميدانية أظهرت أن إدخال التكنولوجيا المتقدمة لايكون دائماً أمراً مرغوباً فيه . لذلك يوصى الباحثون فى هذا الصدد بالآتى : -

* لابد من مقارنة العوائد المتوقعة كنتيجة للاعتماد على الحاسب الآلى أو الروبوت فى التشغيل بالتكاليف المرتفعة التى سوف يتم تحصيلها على الوحدات المنتجة كنتيجة لاستخدام هذه الآلات المتطورة .
* من الأفضل أن يقتصر استخدام الحاسب الآلى فى التشغيل على مجالات العمل التى تتميز بارتفاع درجة تعقدها بحيث يصعب على الإنسان القيام بها .
* فى حالة الأعمال التى تنطوى على درجة مرتفعة من الخطورة قد يكون من المرغوب فيه أن يتم الاعتماد على الحاسبات الآلية فى التشغيل لتقليل إصابات العمل .

التطورات فى تصميم نظم الإنتاج

يساعد التطور فى تكنولوجيا الإنتاج على إحداث تطورات عديدة فى مجال تصميم نظم الإنتاج نفسها حيث زاد الإتجاه نحو المصانع كبيرة الحجم

التى تشمل عدة خطوط تجميع يختص كل منها بمنتج معين . ومن أحدث الاتجاهات فى مجال نظم الإنتاج :

– نظام التصنيع المرن Flexible manufacturing :

يمثل هذا الاتجاه أحدث التغيرات التى شهدها مجال الإنتاج حيث يعتبر نظام التصنيع المرن بديلاً للنظام التقليدى الذى اعتمد على استخدام معدات وآلات إنتاجية متخصصة وثابتة فى أماكن تشغيلها .

ففى ظل النظام التقليدى تتكرر عمليات تصنيع نفس المنتجات على مدار الزمن بكميات كبيرة وباستخدام آلات من نوع معين تصمم فقط لإنتاج هذه المنتجات مما يساعد على تحقيق وحدات الحجم الكبير وتقليل تكاليف الإعداد للإنتاج (وهى التكلفة الخاصة بإعداد الوحدات التشغيلية فى كل مرة يتم فيها البدء فى إنتاج مخرجات مختلفة).

إلا أن النظام التقليدى للتصنيع لا يصلح فى ظل الأسواق التى تتميز بالمنافسة الشديدة القائمة أساساً على التنويع فى المنتجات هذا بالإضافة إلى أن هذا النظام الإنتاجى يتميز بعدم المرونة وبالتالى تكون تكلفة الاستثمار فى الآلات والمعدات مرتفعة نظراً للاعتماد على آلات متخصصة لكل عملية تشغيلية لذلك لا يتم تغطية هذه التكاليف إلا بعد الوصول إلى أحجام ضخمة من الإنتاج .

وكنتيجة للأسباب السابقة تم التوصل إلى نظام إنتاجى بديل وهو نظام التصنيع المرن الذى يعتمد على استخدام آلات تعمل بواسطة الحاسب الآلى وتتميز هذه الآلات بإمكانية تعديلها للقيام بأداء عدة عمليات تشغيلية بحيث يتم التحول من منتج إلى آخر بمجرد صدور أوامر من الكمبيوتر الذى يتحكم فى الآلة ودون الحاجة إلى إجراء أى تعديل جوهرى فيها . ويساعد هذا

النظام الإنتاجي على تدعيم القدرة التنافسية للمشروع حيث يمكن التحول بسرعة نحو إنتاج السلع الأكثر ربحية لذا فيمكن أيضا تنفيذ برامج الإحلال والتجديد كلما استدعت الحاجة .

*** نظام التصنيع المركزي أو المركز :**

في ظل هذا النظام تكون المصانع صغيرة الحجم شديدة التخصص وقريبة من الأسواق . وبالتالي فإن هذا النظام يعتمد على التركيز على مجموعة محددة من المنتجات لخدمة احتياجات المستهلكين من هذه المنتجات في سوق معين .

ويعتمد أنصار هذا الاتجاه الجديد في مجال التصنيع على فكرتين اساسيتين .الأولى : وهي أن المصنع الواحد لا يستطيع أن يقوم بإنتاج عدة سلع متنوعة بنفس الكفاءة لذلك فمن الأفضل أن تقوم الإدارة باتخاذ القرار المناسب واختيار مجموعة المنتجات التي يمكن أن يتم انتاجها بأقصى كفاءة ممكنة . ووفقاً للفكرة الثانية التي يعتمد عليها النظام المركز ، فإن الكفاءة في التشغيل تتوقف بالضرورة على الخبرة المكتسبة من تكرار عمليات الإنتاج في مجال معين من مجالات التشغيل مما يدعم القدرة التنافسية للمشروع .

إدارة المواد :

وترجع أهمية وظيفة إدارة المواد إلى أن توفير احتياجات التشغيل في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة يساعد على رفع كفاءة عملية الإنتاج واستمراريتها وخاصة أن تكلفة المواد الخام والأجزاء تمثل نسبة كبيرة من إجمالي حجم الإنفاق في المشروعات المختلفة . وفي حين تمثل عمليات التوريد في المنشآت الإنتاجية أصعب أنواع التوريد وأكثرها تعقيدا إلا أن المفاهيم الأساسية لإدارة المواد يمكن تطبيقها في جميع عمليات الإمداد .

إن الهدف الرئيسي لإدارة المواد هو توفير الاستمرارية والاستقرار في عمليات التوريد . ويتحقق ذلك من خلال شراء المواد الخام والأجزاء عندما يحتاج إليها المشروع وبأسلوب اقتصادى .

وتتطلب عملية توريد احتياجات التشغيل تعاون وتكامل كافة أنشطة الإمداد . أي أن النظام الفرعي لإدارة المواد – مثله مثل نظام التوزيع المادى - يتضمن أنشطة النقل والتخزين والإتصال والمناولة .

وتبدأ عملية إدارة المواد من الوحدات الإنتاجية نفسها. ففي الوحدات الإنتاجية يتم وضع خطط التشغيل التي تتضمن المتطلبات اللازمة لمساندة عمليات التصنيع أو التسويق (في حالة المشروعات التجارية) كما تتضمن هذه الخطط أسباب شراء هذه المتطلبات والوقت الذى يجب أن تتوفر فيه. ولا تقع مسئولية وضع خطط التشغيل على عاتق إدارة المواد حيث يتم وضع هذه الخطط على أساس المبيعات المتوقعة وطلبات العملاء الفعلية.

وفي ضوء خطة التشغيل المعينة نجد أن إدارة المواد تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- الشراء بأقل الأسعار.
٢- استمرارية التوريد .
٣- الرقابة على مستوى الجودة .
٤- الحد الأدنى من تكلفة التوريد .
٥- المشاركة في البحوث والتطوير .
٦ – العلاقات مع الموردين .

١- الشراء بأقل الأسعار:

تهتم إدارة المواد باقتناء المواد الخام والأجزاء والمعدات المطلوبة بأفضل سعر ممكن . وهنا يلاحظ أن أفضل سعر قد يكون هو السعر الأقل

حيث يتم دراسة الأسعار فى ضوء اعتبارات الجودة والاستقرار فى التوريد. وتستغرق عملية دراسة الأسعار جزءاً كبيراً من وقت وجهد إدارة المواد بهدف تخفيض تكاليف الشراء . وفى بعض الحالات قد يقوم العاملون فى إدارة المواد بدراسة طبيعة التكاليف الخاصة بالمورد حيث قد يساعد ذلك على المساومة فى الأسعار من ناحية كما يساعد على اتخاذ قرار تصنيع الاحتياجات داخلياً بدلاً من شرائها من الخارج ، من ناحية أخرى وبصفة عامة لابد من تحديد الوقت المناسب للشراء فى ضوء كل من الأسعار الحالية والأسعار المتوقعة فى المستقبل وتكاليف التخزين حيث ترتبط بعملية الاقتناء درجة لا بأس بها من الخطر لابد من أخذها فى الحسبان عند اتخاذ قرار بشأن السعر المناسب .

٢ – استمرارية التوريد :

إن ضمان استمرارية التوريد من أهم الأهداف لإدارة المواد، لذلك تلجأ إدارة المواد عادة إلى التعاقد مع الموردين قبل ظهور الحاجة الفعلية للمواد أو الأجزاء .

وهذه الإرتباطات المقدمة تعنى قيام إدارة المواد بالتنبؤ بالحجم المعروض من السلع التى يحتاج إليها المشروع بحيث يمكن تجنب أى توقف فى العمليات الإنتاجية .

ويمكن تفهم أهمية هذا الهدف إذا ما نظرنا إلى المشاكل الخطرة التى تترتب على توقف الإنتاج بسبب نقص المواد الخام أو الأجزاء اللازمة للتصنيع مثل ارتفاع تكاليف التشغيل كنتيجة لتحمل المشروع لعناصر التكاليف (مثل الأجور – والاستثمار فى الآلات) وعدم تحقيق أهداف التسويق وتهديد جداول وخطط التوزيع المادى .

٣- الرقابة على مستوى الجودة :

تلتزم إدارة المواد باختيار مصادر التوريد التى تستطيع توفير احتياجات المشروع بالمواصفات والخصائص المطلوبة . وفى حالة التعاقد مع الموردين لفترات طويلة تعمل إدارة المواد على الرقابة على المشتريات بشكل دورى لضمان التزام المورد بالمستويات المطلوبة. وترجع أهمية هذا الهدف إلى أن جودة المنتج النهائى تبدأ بجودة المواد الخام والأجزاء المكونة لهذا المنتج .

٤- الحد الأدنى من التكلفة :

تهدف إدارة المواد أيضاً إلى تصميم وتشغيل نظام فعال يمكن من الحصول على احتياجات المشروع بأقل تكلفة ممكنة ويتم التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق التوازن والتكامل بين أنشطة النقل والتخزين والإتصال والمناولة. وهنا لابد من أخذ تكاليف الإمداد فى الإعتبار عند اتخاذ قرار التعامل مع أحد الموردين . فقد يكون سعر الشراء الذى يعرضه المورد هو أقل سعر يمكن الحصول عليه إلا أن ارتفاع تكاليف الإمداد قد يوقف التعامل مع هذا المورد .

ويلاحظ أن اهتمام الإدارة بتقييم كل من تكاليف الإمداد وتكاليف الشراء هو الإعتبار الاساسى الذى يفرق بين مفهوم إدارة المواد والمفهوم التقليدى لإدارة المشتريات .

٥- المشاركة فى نشاط البحوث والتطوير:

إن رجال إدارة المواد يتميزون باتصالهم المباشر والمستمر مع الأسواق لذلك فإن من أهداف إدارة المواد المساهمة فى البحث عن الأفكار الجيدة التى من شأنها تطوير منتجات المشروع. ويتم ذلك من خلال قيام

العاملون فى إدارة المواد بمحاولة التوصل إلى أفضل المصادر للحصول على احتياجات المشروع .

٦ – العلاقات مع الموردين :

إن الهدف الأخير لإدارة المواد يتمثل فى تنمية علاقات متميزة مع الموردين والحفاظ على هذه العلاقات. وتساعد هذه العلاقات على مواجهة الظروف غير المتوقعة . فقد يحتاج المشروع إلى توريد كميات إضافية من المواد الخام لمواجهة زيادة مفاجئة فى الإنتاج ويتوقف الأمر فى هذه الحالة على رغبة وقدرة المورد على تعديل جداول التشغيل الخاصة به. ومن ناحية أخرى قد يحتاج المشروع إلى إعادة بعض المشتريات السابقة كنتيجة لتوقف مفاجئ فى خطوط الإنتاج. وفى جميع هذه الحالات نجد أنه من الضرورى أن نضمن تعاون المورد واستجابته .

دورة المواد :

تعتمد عملية تخطيط وتصميم نظام لادارة المواد على مفهوم دورة المواد ويشير مفهوم دورة المواد إلى مجموعة الأنشطة اللازمة لضمان تدفق المواد والأجزاء من المورد إلى الوحدات الإنتاجية وهذه الأنشطة هى:

١- اختيار مصادر التوريد .
٢- إصدار أوامر الشراء .
٣- النقل .
٤- الاستلام والتفتيش .
٥- التخزين والرقابة على المخزون .
٦- المناولة.

إن إدارة الموارد تهدف أساسا إلى تلبية احتياجات أنظمة التشغيل مثل احتياجات خطوط الإنتاج مثلا .

وتتحدد احتياجات نظام التشغيل داخل المشروع فى ضوء طلبيات العملاء وبرامج التوزيع التى تتحول إلى برامج للإنتاج أو التشغيل .

وتعمل إدارة الموارد على تحويل برامج الإنتاج أو التشغيل إلى أوامر شراء وهنا يقوم رجال الشراء باختيار المورد القادر على توريد السلع بالكمية والنوعية والأسعار المطلوبة وبعد تحديد المورد يُرسل أمر الشراء الذى يجب أن يشمل بعض البيانات الهامة مثل الكمية المطلوبة ومكان التسليم وتاريخ التسليم وغيرها .

يلى ذلك الإتفاق على إجراءات النقل تحديد المسئول عنها هل هو المشروع أم المورد حيث يتوقف ذلك على الاسعار المتفق عليها. وأخيرا يتم إستلام البضاعة ومراجعتها ثم تخزينها حتى تظهر حاجة وحدات الإنتاج للمواد المشتراه .

إن الإدارة الفعالة لعملية توريد المواد ترتبط بالتنسيق بين عملية التوريد وبين احتياجات التشغيل .

ويعنى هذا أن يتم توفير المواد المطلوبة بالموصفات المطلوبة وفقا لجداول الإنتاج فى اللحظة الزمنية المناسبة وفى المكان المحدد وذلك بأقل تكلفة ممكنة .

وفى حين أن النقص فى توفير احتياجات المشروع التشغيلية تظهر آثاره بشكل واضح وسريع وتنعكس على اقتصاديات المنشأة بسرعة إلا أنه قد يتم توريد متطلبات الإنتاج دون أن يعنى ذلك أن إدارة المواد تقوم بأداء المهام المطلوبة على الوجه الأمثل .

فقد يتم توريد احتياجات التشغيل من خلال الإسراع فى عمليات النقل وبالتالى ارتفاع التكاليف المرتبطة أو من خلال أحجام للمخزون مبالغ فيها أو من خلال اتصالات مرتفعة التكلفة للحصول على استجابة الموردين لأوامر التشغيل المستعجلة .

والهدف الرئيسى لإدارة المواد هو تلبية احتياجات الإنتاج والتشغيل وبالتالى فإن تحديد متطلبات الإنتاج هو المحرك الرئيسى لأوامر الشراء.

ويتم توريد المواد إما لمراكز الإنتاج مباشرة أو لمخازن الإنتاج. وتبدأ عملية تحديد احتياجات الانتاج فى ضوء جداول الإنتاج. التى تشير إلى الخطط الخاصة بتشغيل حجم معين من المنتجات فى تاريخ معين لمواجهة حجم المبيعات المستهلكة والتزامات التوزيع .

ويتم وضع جداول الإنتاج بحيث تشير إلى الكميات المطلوبة من قبل العملاء وخصائص المنتجات (فى حالة المنتجات غير النمطية) وتواريخ الانتهاء من التصنيع .

وفى ضوء هذه الجداول يمكن تحديد المواد والأجزاء المطلوبة لكل وحدة من الوحدات المنتجة .

١- توريد المواد للمخازن :

يؤدى الاحتفاظ بالمخزون من المواد والمهمات إلى تحقيق التوازن ما بين العرض أى إمكانيات الموردين والطلب أى احتياجات الإنتاج والتشغيل.

ويساعد المخزون على تقليل الجهود الإدارية –وبالتالى انخفاض تكاليف إصدار أوامر التشغيل وتكاليف النقل – اللازمة لتوفير الكميات المطلوبة من المواد والمهمات.

وفى حالة توريد المواد والمهمات للمخازن فإن عملية الشراء والإمداد تتحدد فى ضوء مستويات المخزون التى تحدد الحجم الاقتصادى للطلبية سواء من حيث سعر الوحدة المشتراه أو من حيث تكاليف النقل .

وتتميز المشتريات التى تورد للمخازن بالخصائص التالية :

١- تستخدم هذه المواد أو المهمات فى عدد كبير من منتجات المشروع.
٢- تشترى هذه المواد أو المهمات بكميات كبيرة للاستفادة من معدلات النقل المخفضة ولأغراض المناولة .
٣- ترتبط بمصادر عرض وتوريد هذه الموارد أو المهمات درجة كبيرة من عدم التأكد .
٤- يعرض المورد هذه المواد أو المهمات بأسعار متفاوتة وفقا للكميات المطلوبة .

٢- توريد المواد لوحدات التشغيل والإنتاج :

فى بعض الحالات يكون من الأفضل أن تقوم إدارة المواد بتوريد احتياجات عمليات التشغيل بشكل مباشر إلى مراكز الإنتاج. ويظهر ذلك فى حالة المواد مرتفعة التكاليف أو التى تستخدم فى عدد محدود من المنتجات.

ويتم شراء هذه المواد أو المهمات بأحجام صغيرة وبالتالى تزداد الأعباء الإدارية المرتبطة بتشغيل وتنفيذ أوامر الشراء كما تزداد تكاليف النقل .

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك اتجاه قوى من قبل معظم الشركات الصناعية نحو الاعتماد على هذا الأسلوب فى التوريد ولقد ساعد استخدام الكمبيوتر على تخطيط عملية إدارة المواد بدرجة معقولة من الدقة حيث يتم إصدار أوامر الإنتاج وأوامر الشراء فى نفس الوقت بحيث تصل المشتريات

فى الوقت المخطط لبداية الإنتاج وبالتالى يتجنب المشروع جميع عناصر التكاليف المرتبطة بالمخزون .

ولكن يلاحظ أنه لا يمكن الإستغناء عن عنصر التخزين تماماً . ويرجع ذلك إلى أنه لايمكن تقدير فترات الإنتظار ما بين لحظة إصدار أوامر الشراء ولحظة استلام البضاعة بشكل مؤكد . هذا بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب فى الشراء لا يمكن من الاستفادة من مزايا الشراء كبير الحجم كما أنه لا يسمح بالتفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الشروط .

ولقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن مشروعات الأعمال تحتاج إلى نظام دقيق للرقابة على المخزون وتشمل عملية الرقابة على المخزون تحديد الكميات المناسبة من التوريدات والمواد التى يجب الاحتفاظ بها وحمايتها ومتابعة عمليات صرفها واستخدامها . وتشمل الاتجاهات الحديثة فى مجال إدارة المواد والرقابة على المخزون كل من تخطيط الاحتياجات من المواد واتباع نظم الشراء فى الوقت المناسب .

*** تخطيط الاحتياجات من المواد :**

فى المشروعات الصناعية تمثل جداول الإنتاج وما يترتب عليها من خطط لتوريد الأجزاء والمواد الهدف النهائى لخطط التشغيل حيث توضع خطط التشغيل فى ضوء طبيعة نظام الإنتاج والتشغيل .

وفى ظل نظام الإنتاج المستمر يتم التصنيع وفقاً لخطة إنتاج معينة وبالتالى فإن عمليات التشغيل تسير وفقاً لتتابع معين وبشكل مستمر .

أما فى ظل نظام الإنتاج حسب الطلبيات فإن وظيفة الإنتاج تنتشر عبر عدة مراكز إنتاجية يتخصص كل منها فى خط إنتاجى معين . وبالتالى فإن المنتجات لا تمر عبر جميع ورش الإنتاج بشكل منتظم كما فى حالة الإنتاج

المستمر وإنما قد تقتصر استفادة أحد المنتجات من بعض عمليات التشغيل دون البعض الآخر .

ويتميز أسلوب الإنتاج حسب الطلبية بالمرونة خاصة بالمقارنة بالأسلوب الآخر وهو أسلوب الإنتاج المستمر الذى يهدف إلى تصنيع عدد معين من الوحدات النمطية بمعدل سريع بشكل منتظم . وإن كان الأسلوب الأخير يتميز بأنه يمكن من تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير .

وتزداد درجة تعقد خطط التشغيل كلما زادت درجة تعقد عمليات الإنتاج والتصنيع .

ويشير مفهوم خطة اقتناء المواد Materials Requirement Plan إلى عملية تخيط احتياجات المشروع وذلك من خلال :

١- مراجعة المخزون من المواد والأجزاء .
٢- تحديد أوامر الشراء التى فى مرحلة التشغيل .
٣- تحديد الكميات الإضافية التى يجب توريدها لمواجهة متطلبات التشغيل.

وتعتمد خطة اقتناء المواد على طبيعة عمليات التشغيل حيث تهدف هذه الخطة إلى ضمان كفاءة عملية التصنيع من خلال توفير احتياجات التشغيل .

وفى ضوء خطة اقتناء المواد يتم تحديد نوعين من القوائم الاساسية وهذه القوائم هى :

١- قائمة الاحتياجات من المواد .
٢- جداول الإنتاج .

١- قائمة الاحتياجات من المواد:

تقدم هذه القائمة ملخصاً عن احتياجات التوريد اللازمة لمساندة خطط الانتاج والتى تقع مسئولية توفيرها على عاتق إدارة المواد .

ويلاحظ أن تحديد الحجم الاقتصادى الطلبية فى حالة شراء المواد والأجزاء التى تحتاج إليها عمليات التصنيع لا يتم عادة باستخدام أسلوب أو معادلة الحجم الاقتصادى ويرجع ذلك إلى أن المشتريات فى هذه الحالة تتميز بكبر الحجم الاقتصادى فيشترط لتطبيقها أن يتم الشراء بمعدل مستمر وشبه نمطى .

٢- جداول الإنتاج :

فى حين تعتمد خطط التشغيل على مستوى المبيعات المتوقعة فإن جداول الإنتاج تتحدد فى ضوء طلبيات العملاء الفعلية من ناحية وفى ضوء الكميات المتاحة من المواد والأجزاء (التى تحددها سياسات إدارة المواد) من ناحية أخرى والهدف من اعداد جداول الإنتاج هو تحديد نوعية المنتجات التى يجب تصنيعها والكمية التى يجب إنتاجها من كل منتج والفترة الزمنية التى سوف تستغرقها عملية الإنتاج وطبيعة تتابع عمليات الإنتاج وذلك لضمان توافر المنتجات بأقل تكلفة إنتاج ممكنة .

وترتبط عملية جدولة الإنتاج فى المنظمات الصناعية بتحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنتاج حجم معين من المنتجات وتحديد مكان إتمام هذا الحجم من الإنتاج .

ونظراً لأن الطاقة الإنتاجية التى تمتلكها المشروعات الصناعية تكون عادة محددة لذلك نجد أن توفير المواد التى تحتاج إليها عمليات التشغيل بالمواصفات المطلوبة وفى المكان والزمان المناسب لعملية التصنيع يعتبر من الأنشطة الحيوية داخل المنشأة .

إن توقيت عملية توريد المواد اللازمة للإنتاج بما يتناسب مع توقيت عملية التشغيل نفسها من العناصر التي تتوقف عليها كفاءة وفعالية الإنتاج. ويمكن القول إذن بأن جدول الإنتاج ليس مجرد مهمة من المهام التي تقع داخل إطار مسئولية إدارة الإنتاج وإنما هي مهمة ترتبط أيضاً بوظائف إدارة الإمداد.

ولكن يلاحظ أن مدير الإمداد سوف يهتم في هذه الحالة بالجدولة الإجمالية. فهو مسئول عن تحديد الكميات الإجمالية التي يجب تصنيعها للوفاء بطلبيات العملاء. أما عملية تحديد كميات ومراكز التشغيل التي يترتب عليها الوصول بتكاليف التشغيل إلى أدنى حد ممكن تقع داخل نطاق مسئولية مدير الإنتاج.

وترتبط عملية تحديد حجم الإنتاج والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذا الحجم ارتباطاً وثيقاً بتخطيط عملية الحصول على كميات المواد اللازمة لتحقيق هذا الحجم من الإنتاج هذا بالإضافة إلى تخطيط عمليات نقل وتخزين كل من المواد الخام ثم السلع تامة الصنع.

وتعتمد عملية جدولة الحجم الكلي للإنتاج على العناصر التالية:

١- المبيعات المتوقعة.
٢- قائمة مكونات المنتج.
٣- فترة الإنتظار.
٤- التكاليف.

١- المبيعات المتوقعة:

يعتمد نظام تخطيط حجم الإنتاج الكلي على نوعين من البيانات:

- حجم المبيعات المتوقعة فى الفترات الزمنية المستقبلة (ويتم التوصل إلى هذا الحجم إما فى ضوء الطلبيات الفعلية أو باستخدام إحدى طرق التنبؤ بالمبيعات) .

- حجم المنتجات تامة الصنع الموجودة فى المخازن .

ويمثل الفرق ما بين المبيعات المتوقعة والمنتجات تامة الصنع المتاحة فى المخازن إجمالى احتياجات التشغيل من المواد والعمالة والطاقة الإنتاجية. وبالتالى فإنه فى ضوء مجموعة البيانات السابقة يمكن وضع خطط الإنتاج الإجمالية .

٢- قائمة مكونات المنتج :

يقوم قسم هندسة الإنتاج – عادة – بتحديد مكونات الأجزاء والمواد اللازمة لتصنيع المنتج النهائى . وتحتاج عملية تخطيط الإنتاج إلى معرفة هذه الاحتياجات بشكل تفصيلى بما يمكن جدولة عملية التصنيع والتجميع وتحديد الكميات المطلوبة من كل صنف . (وذلك لكل منتج على حدة) والتوقيت المناسب للحصول عليها .

٣- فترات الإنتظار :

إن كفاءة تخطيط جداول الإنتاج تتوقف على الدقة فى تقدير فترات انتظار بالنسبة لكافة الأنواع التى تشملها عملية التوريد .

ويشير مفهوم فترة الانتظار إلى الفترة الزمنية اللازمة لوصول البضائع المرسلة من الموردين وذلك فى ضوء الظروف المرتبطة بكل عمليات التصنيع (لدى المورد) وعمليات الشحن والنقل والتسليم

٤- التكاليف :

عند تخطيط جدولة الإنتاج تتم المقارنة بين عدة أنواع من التكلفة.النوع الأول ، وهو التكاليف المرتبطة بإصدار أوامر التوريد التى يتم إرسالها إلى الموردين قبل ظهور احتياجات الإنتاج بفترة كافية . أما النوع الثانى فيشير إلى التكاليف المرتبطة بتوقف الإنتاج نظراً لتأخير عملية التوريد ونفاذ المخزون فى نفس الوقت وأخيراً نجد التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بالمخزون من المواد والمعدات التى يتم الاحتفاظ بها حتى ظهور الحاجة إليها .

*سياسة الشراء فى الوقت المناسب(Just in Time Purchasign(JIT:

يمثل مفهوم الشراء فى الوقت المناسب أحد المفاهيم الحديثة التى ازداد الاهتمام بها فى السنوات الأخيرة حيث أصبح هذا المفهوم محوراً للكثير من الدراسات والأبحاث .

وقد بدأ تطبيق هذا المفهوم فى الشركات والمصانع اليابانية وأثبتت التجربة دوره المؤثر فى تحقيق النجاح فى مجالات الإنتاج والشراء على حد سواء . ووفقا لهذا المفهوم يتم تقليل تكاليف إصدار أوامر الشراء وذلك للاستفادة من الوفورات فى تكلفة الإحتفاظ بالمخزون الناتجة عن تقليل حجم الطلبيات (دون أن يترتب على ذلك زيادة فى تكاليف أوامر الشراء كنتيجة لزيادة عدد مرات الشراء) .

ويتطلب تطبيق مفهوم الشراء فى الوقت المناسب تعدد مرات إصدار الطلبيات وتعدد مرات التسليم وبالتالى لابد من تنمية علاقات طويلة الأجل بين المشترى والمورد بدلاً من استخدام أسلوب تعدد مصادر التوريد وهو الأسلوب الشائع الإستخدام .

وتتميز سياسة الشراء فى الوقت المناسب بمجموعة من الخصائص كما أن اتباع هذه السياسة يحقق عدة مزايا لكل من المشترى والمورد .

أولاً – خصائص سياسة الشراء فى الوقت المناسب :

١- خصائص الموردين :

يرتبط نجاح سياسة الشراء فى الوقت المناسب بالإتجاه نحو إجراء تعاقدات طويلة الأجل مع عدد محدود من الموردين الذين يتمركزون فى مواقع قريبة من المشروع. والهدف من هذا الإتجاه هو التوصل إلى إتفاقيات شراء تتميز بالاستقرار وتضمن التوريد المستمر لاحتياجات المشروع من المواد .

ويلاحظ أن فرص نجاح سياسة الشراء فى الوقت المناسب تزداد كلما اتجهنا نحو الشراء قطعةً بقطعة Piece by Piece ففى مثل هذه الظروف يرتفع مستوى الإنتاجية لأن نسبة التلف أو عدم المطابقة مع المواصفات تقل إلى درجة كبيرة إلا أن هذا الأسلوب فى الشراء يؤدى إلى ارتفاع تكاليف النقل (نتيجة لانخفاض حجم الشحنات مع تعدد مرات النقل) وهنا تظهر أهمية أن يتم ممارسة عمليات النقل المتكررة على مسافات صغيرة .

٢- اتفاقيات الشراء :

يعتمد أسلوب الشراء فى الوقت المناسب على جداول إنتاج مستقرة مما يساعد على جدولة الكميات المشحونة وتقليل حجم المستندات المرتبطة بعمليات الشراء . ففى ظل هذا الأسلوب يقوم المورد بتسليم الكميات التى تحتاج إليها العمليات الإنتاجية –بناء على إتصال مباشر من المشروع- وذلك فى ضوء الأتفاقية طويلة الأجل المبرمة بين الطرفين والتى لاتسمح بأى إنحرافات ما بين الكميات المطلوبة والكميات الموردة .

٣- خصائص هندسية مرنة:

في ظل أسلوب الشراء في الوقت المناسب يهتم المشترى – عند شراء الأجزاء والمعدات – بالخصائص المرتبطة بالأداء على أساس أن المورد هو الطرف الذى يمتلك الخبرة اللازمة لتحديد الخصائص الهندسية المميزة للأجزاء المشتراه .

٤- مزايا أسلوب تحليل التكلفة :

في ظل أسلوب الشراء في الوقت المناسب وخلال مرحلة التفاوض على طلبية الشراء يحدد المورد السعر في ضوء الخصائص المطلوبة من قبل المشترى فإذا وجد المشترى أن السعر مرتفع يتم – بالإتفاق بين الطرفين- تحليل التكاليف الخاصة بالمورد بحيث يمكن تعديل المواصفات أو تعديل التكاليف بما يؤدى في النهاية إلى التوصل إلى سعر مناسب للطرفين .

٥- الرقابة على النقل :

في معظم الحالات تقع مسئولية إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل (مثل نوع وسيلة النقل أو خط السير ...) على المورد. ولكن في حالة اتباع سياسة الشراء في الوقت المناسب فإن الهدف الذى يسعى إليه رجال الشراء هو تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون من المواد التى تصل مبكرة (أى قبل ظهور الحاجة إلى استخدامها) ومن ناحية أخرى تجنب أى اختناقات. لذلك لابد من قيام المشروع المشترى بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالنقل لما لهذه القرارات من تأثير على سياسة الشراء في الوقت المناسب .

ثانياً –مزايا سياسة الشراء في الوقت المناسب:

إن اتباع سياسة الشراء في الوقت المناسب يؤدى إلى تحقق عدة مزايا بالنسبة للمشترى :

١- تقليل حجم المخزون إلى أدنى مستوى ممكن مما يؤدى إلى انخفاض كل عناصر التكلفة المرتبطة بالمخزون .

٢- ارتفاع مستوى الجودة والإنتاجية نتيجة لانخفاض كميات التالف والخردة.

٣- انخفاض التكاليف الادارية المرتبطة بنشاط الشراء نظراً لتناقص عدد المستندات اللازمة لاتمام الصفقات .

ويلاحظ أن تحقيق المزايا السابقة يتطلب توافر مجموعة من الاشتراطات التى توفر الظروف المناسبة لنجاح سياسة الشراء فى الوقت المناسب (JIT) وهذه الاشتراطات هى :

- استقرار جداول الإنتاج مما يساعد على تقدير حجم الطلب على المواد بدرجة كبيرة من الدقة .

- إصدار أوامر شراء ذات أحجام كبيرة من خلال عدد محدود من الموردين مما يمثل دافع على الإجادة ويساعد على ارتباط المورد بالمشروع .

- تتميز عقود الشراء بأنها عقود طويلة الأجل وتتضمن عمليات توريد متكررة بأحجام صغيرة مما يساعد على الاكتشاف المبكر للمشاكل المتعلقة بالجودة .

الرقابة على الجودة :

مع تزايد حدة المنافسة - سواء على المستوى المحلى أو على المستوى العالمى - بدأت مشروعات الأعمال تدرك أن الاهتمام بالكفاءة والإنتاجية لم يعد كافياً لتدعيم الموقف التنافسى للمشروع لذلك بدأ الاهتمام بمفهوم الجودة .

*** ضمان الجودة :**

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى نظام متكامل من الإجراءات والممارسات على مستوى المشروع ككل لضمان جودة المنتجات من وجهة نظر العملاء .

ويشمل نظام الجودة مجموعة إجراءات الرقابة على الجودة وذلك بالإضافة إلى الاهتمام باختيار الآلات والمعدات المناسبة وشراء المواد الخام ذات الجودة من الموردين ، ودراسة تطبيق برامج التدريب للعاملين كل ذلك فى إطار من التعاون من جانب جميع إدارات المشروع حيث لايمكن إرجاع مشاكل الجودة إلى قصور فى أداء العاملين فى مجال الإنتاج فقط لأن جودة المنتج النهائى هى فى الواقع محصلة لتفاعل الجهود الإدارية فى جميع الوحدات .

*** مفهوم الجودة الشاملة :**

يشير هذا المفهوم إلى فلسفة إدارية تؤمن بأهمية مفهوم الجودة وتعمل بالتالى على الرقابة على جودة جميع أنشطة المشروع على أساس أن هذه الأنشطة تساهم معا فى تحقيق جودة المخرجات .

*** دوائر أو حلقات الجودة :**

ابتكر اليابانيون أسلوب إدارى حديث يهدف إلى رفع مستويات الجودة وزيادة معدلات الرضا عن العمل فى نفس الوقت . ويعرف هذا الأسلوب بدوائر أو حلقات الجودة حيث يلتقى ما بين خمسة إلى خمسة عشر من العاملين دوريا لمناقشة المشاكل التشغيلية سواء تلك التى تتعلق بالجودة أو الأمان أو الإنتاج بصفة عامة . وتؤدى هذه المناقشات إلى التعرف على المشاكل المختلفة التى تعوق العمل وإيجاد الحلول الملائمة ثم تطبيقها بعد الحصول على موافقة الإدارة .

ولقد أدى تطبيق هذا الأسلوب – وبصفة خاصة فى المصانع اليابانية – إلى رفع مستويات جودة المنتجات النهائية كما أدى أيضاً إلى توحيد جهود العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

إدارة الإنتاج والعمليات :

على الرغم من أهمية التطورات الحديثة فى مجال تكنولوجيا الإنتاج- والتى تم الإشارة إليها فى الجزء السابق إلا أن إدارة وتنظيم عمليات استخدام الموارد لغرض تصنيع وإنتاج السلع هى المحدد الرئيسى لنجاح مشروعات الأعمال .

وتشمل عملية إدارة أنشطة الإنتاج والعمليات مجموعة الأنشطة الإدارية الأساسية وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

وترجع أهمية إدارة أنشطة الإنتاج والعمليات إلى الأسباب التالية :

١- إن كفاءة الإدارة فى مجال الإنتاج هى المحدد الرئيسى لزيادة قدرة المشروع على المنافسة وتحقيق الأرباح .

٢- إن مجال الإنتاج يشمل العديد من الأنشطة المتنوعة مثل دراسات وأبحاث السوق التى تساعد على تحديد السلع التى يجب إنتاجها والرقابة على العمليات الإنتاجية .

٣- إن مجال الإنتاج قد شهد تطورات وتغيرات تكنولوجية سريعة مما يلقى بالمزيد من الأعباء على الإدارة .

وتشمل عملية إدارة الأنشطة الإنتاجية مجموعة أنشطة التخطيط وتحديد خط سير العمليات والجدولة والإرسال والإتصال وأخيراً المتابعة والرقابة.

*** تخطيط الإنتاج :**

فى ضوء الإطار العام لخطط الإنتاج يتم تخطيط عمليات التشغيل اليومية حيث تقوم الإدارة بتحديد المعدات والمواد والعمالة التى تحتاج إليها لتنفيذ الخطة .

ويدور الاهتمام فى هذا المجال حول قائمة المواد بصفة خاصة وهى القائمة التى تشمل جميع الأجزاء والمواد الخام اللازمة لتصنيع نوع ومقدار معين من المنتجات والتى يجب أن يتخذ قراراً بشرائها- أو تصنيعها داخلياً- وذلك فى ضوء المخزون المتاح من هذه الأجزاء أو المواد إن وجد.

*** تحديد خط سير العمليات :**

بعد تخطيط عملية الإنتاج ذاتها لابد من تحديد تتابع العمليات وخط سيرها. ويتوقف خط سير العمليات على كل من نوع الإنتاج نفسه وعلى التصميم الداخلى لمكان العمل حيث يمكن التفرقة بين أشكال ثلاثة للتصميم الداخلى :

(أ) التصميم الداخلى حسب العملية :

وفقاً لهذا النمط من التصميم يتم تركيز جميع الآلات والمعدات اللازمة لإتمام مرحلة معينة من مراحل التشغيل فى مكان واحد . وعلى الرغم من أن هذا النوع يساعد على أداء العملية الإنتاجية بسهولة ويسر إلا أنه يؤدى إلى تعقد عملية مناولة المواد .

(ب) خطوط التجميع:

وفقاً لهذا التصميم فإن عملية الإنتاج الرئيسية تتم من خلال خط تجميع تسير فيه المنتجات فى تدفق مستمر من محطة تشغيل إلى أخرى بحيث

ترتب الآلات والمعدات وفقاً لتتابعها الفنى فى عملية الإنتاج. أما بالنسبة للمواد والأجزاء نصف المصنوعة فيتم تغذية خط الإنتاج بها من عدة نقاط. ويتبع هذا النمط فى مجال إنتاج السيارات على سبيل المثال .

(جـ) التصميم الداخلى الثابت :

على عكس الحال فى الأنواع الأخرى من التصميمات الداخلية فإن المنتج فى حالة التصميم الثابت يظل فى مكان واحد حيث يتطور حتى يصل إلى شكله النهائى من خلال تدفق الآلات والمعدات والمواد الخام والأجزاء نصف المصنوعة وأخيراً العمالة إلى موقع التشغيل ويؤدى هذا النمط إلى توفير التكاليف المرتفعة المرتبطة بنقل المنتج ومخاطر التلف. ويصلح هذا النمط الإنتاجى فى حالة تصنيع الطائرات والسفن وحالة بناء المساكن على سبيل المثال. ويلاحظ أن صعوبة جدولة أداء العمالة والمعدات فى هذه الحالة تزداد بدرجة كبيرة .

*** الجدولة :**

تعتبر عملية جدولة الإنتاج من العناصر الهامة فى مجال التصنيع وتشغيل المنتجات أى كان نمط أو نوع التصميم الداخلى. وترجع أهمية الدورة إلى ضرورة إدخال بعد زمنى لكل عملية تشغيل بحيث يكون زمن البدء والانتهاء منها محدداً ومعروفاً. وتستخدم فى مجال الجدولة عدة أدوات أو أساليب مثل خرائط جانت وطريقة المسار الحرج وأسلوب برت.

(أ) خرائط جانت.

من الأدوات شائعة الاستخدام فى مجال الجدولة ما يعرف بخرائط جانت وهى عبارة عن رسم بيانى على شكل أعمدة يظهر كل منها مقدار الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة من المهام التى تنطوى عليها عملية التصنيع

ويساعد استخدام هذه الخرائط على الرقابة على جداول الإنتاج وتحديد الانحرافات فى التنفيذ عن الخطط الموضوعة .

(ب) طريقة المسار الحرج .

وفقاً لهذا الأسلوب فإن كل عملية تشغيلية تتضمن مجموعة من الخطوات الحرجة التى تؤثر على فترة التشغيل أكثر من غيرها. ولهذا السبب لابد من تحديد ما يعرف بالمسار الحرج لأن ذلك يساعد الإدارة على تحديد أولويات التشغيل ونقاط الاختناق ويعرف أسلوب الجدولة فى هذه الحالة بأسلوب المسار الحرج حيث يتم تركيز الاهتمام على مجموعة الأهداف الإنتاجية الحرجة أى التى يتوقع أن تستغرق أطول فترة زمنية معينة لأن هذه المهام هى المهام المسئولة عن طول العملية الإنتاجية ككل.

(جـ) طريقة برت :

تتشابه طريقتى المسار الحرج وبرت فى العديد من النقاط إلا أنه يفضل استخدام أسلوب برت فى حالة العمليات الإنتاجية حيث لا تكون الإدارة قادرة على التنبؤ بالفترة الزمنية اللازمة لإتمام الهدف المعين بالدقة المطلوبة ، ويعتمد هذا الأسلوب استخدام بعض المعلومات الإحصائية للتوصل إلى التقدير المتشائم للوقت والتقدير المتفائل وتقدير الآلة الأكثر احتمالاً ، ثم التقدير المتوقع وهو يمثل متوسط التقديرات الثلاثة السابقة .

*** الإرسال :**

تنطوى هذه المرحلة على أصدار أوامر تشغيل وإرسالها وتوزيعها على مشرفى الوحدات الإنتاجية المختلفة ، وتنطوى هذه الأوامر على نوعية العمل المطلوب إنجازه والفترة الزمنية اللازمة لإتمامه . وتزداد أهمية وصعوبة مرحلة الإرسال فى حالة الصناعات التى تعتمد على التصميم الداخلى الثابت .

*** المتابعة والرقابة .**

بعد وضع جداول الإنتاج وإرسال أوامر التشغيل للوحدات التشغيلية المعينة لابد من المتابعة للتأكد من أن عملية الإنتاج تسير بالكفاءة والدقة المطلوبة . وترجع أهمية هذه المتابعة إلى أن العمليات الصناعية تتعرض بالضرورة للعديد من حالات التوقف المفاجأة أو غير المتوقعة والناتجة عن حوادث العمل وتعطل الآلات وتأخر الموردين وغيرها ... لذلك لابد من استعداد مدير الإنتاج والعمليات لمواجهة أى تأخير ومحاولة تجنب النتائج المترتبة عليه . بالإضافة إلى وضع نظام دقيق للرقابة على الجودة وذلك لكل مرحلة من مراحل الانتاج بحيث يؤدى ذلك إلى زيادة فعالية إدارة الإنتاج وبالتالى زيادة القدرة التنافسية للمشروع وتحقيق الأرباح .

الفصل التاسع

إدارة الموارد البشرية

أولا :- مفهوم العلاقات الإنسانية

مقدمة

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى طبيعة التفاعل بين الأفراد . وتتحدد العلاقات الإنسانية بين العاملين فى مشروعات الأعمال فى ضوء مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية كما تتحدد أيضاً من خلال طبيعة الممارسات الإدارية .

مما سبق يتضح أن طبيعة التنظيم ونمط الإدارة يعتبران من العوامل التى تؤثر على العلاقات بين العاملين كذلك اهتمت الكتابات والدراسات الإدارية بتحليل تأثير السياسات الإدارية المختلفة على جو ومناخ العمل ودرجة رضا العاملين . فقد تبين أنه كلما زاد رضا العاملين وتحسنت العلاقات الإنسانية فى العمل زادت إنتاجية المشروع وبالتالى زادت ربحيته.

محددات طبيعة العلاقات الإنسانية

تتحدد العلاقات الإنسانية الجيدة فى مشروعات الأعمال من خلال القيادة والإتصال والدافعية .

* القيـــــادة :

ويشير مفهوم القيادة إلى القدرة على التأثير على الأفراد ليعملوا على تحقيق أهداف المشروع . و يتوقف مدخل القيادة المستخدم على طبيعة المرتبه ، احتياجات وشخصية التابعين وخصائص التنظيم . فقد لوحظ أن المدير الذى يعمل إثارة حماس مرؤوسيه فهو يتعاون معهم ويعمل إلى جانبهم يكون عادة أكثر كفاءة عن المدير الذى يعتمد على استخدام سلطانه للحصول على الامتثال والالتزام من جانب المرؤوسين .

معنى ما سبق أن هناك فرق كبير ما بين السلطة والقيادة . إن مفهوم السلطة ينطوى على استخدام القوة فى حين تعتمد القيادة على التأثير والإقناع لذلك كان المدير القائد أكثر قدرة على رفع مستوى إنتاجية العاملين معه مما يؤدى إلى زيادة ربحية المشروع .

* الإتصـــــال :

يؤدى التحدث مع المرؤوسين والاستماع الجيد لآرائهم وقراءة ومناقشة التقارير المرفوعة منهم إلى بناء شبكة من العلاقات الجيدة ما بين الرئيس ومرؤوسيه كما يساعد أيضاً على تعرف جميع الأطراف على المعلومات والبيانات المرتبطة بالعمل .

ونظراً لأهمية عنصر تبادل المعلومات ما بين الإدارة والعاملين لابد أن يتميز قنوات الإتصال فى مشروع الأعمال بما بالموضوح والكفاءة بحيث تستخدم كوسيلة أو كأداة لتدعيم الرضا عن العمل .

* الدافعية :

تعتبر الدافعية من أهم العوامل التى تساعد على تحقيق علاقات إنسانية جيدة فى محيط العمل . وتشير الدافعية إلى أهمية الاهتمام بالحاجات الفردية للعاملين وإقناعهم بإمكانية إشباع هذه الحاجات من خلال الإطار التنظيمى الذين يعملون فى ظله . ويرى البعض أن تدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المشروع إلا أن هذا التعريف يفتقد الدقة لأن العامل قد يلتزم بهدف معين خوفاً من العقاب أو رغبة فى الاحتفاظ بالوظيفة وعلى العكس من ذلك نجد أن الدافعية تعمل على خلق روح الالتزام بين العاملين عن طريق التشجيع والتوجيه والإرشاد . كما أن الدافعية تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والتى تعتمد على إدراكهم لظروف العمل . فقد كانت الدراسات التقليدية ترى أن مستوى أداء العاملين توقف على ظروف العمل

الفعلية مثل الموارد الكافية ونظم العمل الفعالة والأهداف الواضحة ولكن تبين الآن أن الفرد يعمل بكفاءة أعلى وفقاً لمدى إدراكه لظروف العمل من وجهة نظره من حيث توفر العدالة في المعاملة ووضوح المهام والأهداف والتقدير من جانب الإدارة والاهتمام بحاجات ومشاكل العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات .ونظراً لأهمية الدافعية سوف نتناولها في الجزء التالي بالتفصيل .

نظرية الدافعية :

بدأت الثورة الصناعية في إنجلترا في القرن الثامن عشر نتج عنها تغيرات عديدة دفعت بمشروعات الأعمال نحو التطور الذي نشهده الآن ولكن – وحتى بداية القرن العشرين – لم تواجه الإدارة بأي مشاكل فيما يتعلق بحفز العاملين وتحريك دافعيتهم . فقد كانت فرص العمل محدودة وظروف العمل شديدة الصعوبة بالإضافة إلى إنتشار الجهل والفقر . ولكن مع تقدم الشعوب وظهور التطورات الحديثة في دنيا الأعمال بدأ الاهتمام يدور حول مفهوم العلاقات الإنسانية وبالتالي الدافعية .

*** النظرية التقليدية للدافعية :**

وفقاً للإتجاه التقليدي فإن الدافع والمؤثر الرئيسي في مجال العمل هو النقود فالإنسان هو كائن اقتصادي بالدرجة الأولى يعمل جاهداً للحصول على الأموال اللازمة للحصول على المأكل والملبس والمسكن . وبالتالي فإن المدير يستطيع أن يدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المشروع من خلال منح العلاوات والحوافز المادية .

ويعتبر "تيلور" أحد رواد المدخل التقليدي حيث نادى بتقسيم العمل أي تقسيم العمل الواحد إلى وحدات صغيرة بحيث يكون من السهل إنجاز هذه

المهام وقياسها . وقد اقترح "تيلور" أن يتم وضع مستوى معين من الإنتاجية لكل مهمة من مهام العمل على أن يحصل العامل على حد أدنى من الأجر إذا التزم بالمستوى المعيارى أما إذا استطاع العامل أن يتعدى الحجم المعيارى فيمكنه الحصول على مستوى أعلى من الأجر .

ولقد أدى هذا الأسلوب – والذى عرف بالإدارة العلمية – إلى زيادة عائدة العاملين وربحية المشروعات فى نفس الوقت .

* دراسات الهاوثورن :

فى الفترة ما بين ١٩٢٧ و ١٩٣٢ قامت مجموعة من الباحثين بدراسات رائدة فى مجال الدافعية ، ولقد تمت هذه الدراسات فى أحد المصانع الأمريكية وهى مصانع " الهارثورن " . ولقد كان هدف الباحثين هو دراسة العلاقة بين ظروف العمل – مثل الإضاءة ودرجة الحرارة ومعدل الأجر – وبين الإنتاجية .

ولقد توصلت هذه الدراسة أن التغيرات فى الظروف المادية للعمل لا تؤثر على معدلات الإنتاج وذلك على عكس ما كان متوقع . فقد تبين أن هناك عنصر خفى يمثل الدافع الحقيقى للعمل وهذا الدافع يتمثل فى الضغط الاجتماعى الذى تمارسه المجموعة والذى يلتزم بمعاييره جميع العاملين فيها .

توصلت دراسات " الهارثورن " إذن إلى أن التنظيم غير الرسمى يتعادل فى قوته وتأثيره مع التنظيم الرسمى إن لم يكن أقوى منه فى بعض الحالات .

كما أظهرت هذه الدراسات أيضاً أن إنتاجية العاملين زادت بمقدار ٣٠% على الرغم من عدم حدوث أى تغيير فى المعدات أو أساليب التشغيل .

ولهذا السبب أمكن التوصل إلى وجود عنصر خفى قد تمثل ذلك فى شعور العاملين بأنهم محور اهتمام الباحثين وهناك من يأخذ برأيهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل ...

أى أن مجرد الإحساس النفسى من قبل العاملين بالتقدير والاهتمام كان دافعاً قوياً لزيادة الإنتاج . وقد عرف ذلك فيما بعد " بتأثير الهاوثورن " نسبة إلى الدراسات التى توصلت إلى أهمية الحالة النفسية وعلاقتها بمستوى العمل .

*** هيراركية الحاجات لماسلو :**

فى عام ١٩٤٣ اقترح العالم النفسى " ماسلو " مجموعة من الحاجات الإنسانية تمثل المحدد الرئيسى للسلوك الإنسانى . ولقد قام " ماسلو " بترتيب هذه الحاجات فى شكل هرم كما يظهر من الشكل التالى حيث تمثل الحاجات الأساسية (مثل المأكل والملبس والمسكن) المستوى الأول من الحاجات والتى تتدرج وصولاً إلى المستوى الأعلى من الحاجات وهى الحاجة إلى الشعور بالتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات .

ووفقاً " لماسلو " فإن الإنسان يحاول بصفة دائمة أن يقوم بإشباع حاجاته وهو يبدأ عادة بمحاولة تحقيق المستوى الأول من الحاجات ولا ينتقل إلى المستوى الأعلى إلا عندما ينتهى من المستوى السابق وهكذا .....

ويشمل هرم الحاجات المجموعات التالية :

* الحاجات الفسيولوجية تمثل المستوى الأول من الحاجات مثل الحاجة إلى الغذاء والملبس والمسكن وهى احتياجات إنسانية لا يستطيع الإنسان أن يفكر فى أى أهداف غيرها إلى بعد إشباعها . ويلاحظ أنه فى الدول

المتقدمة فى إشباع هذه الحاجات تتطلع شعوب هذه الدول إلى المستويات الأعلى من الحاجات .

* الحاجة إلى الأمان وتمثل المستوى الثانى من الحاجات حيث يبدأ الإنسان فى البحث عما يمكن أن يساعد على الإطمئنان بشأن المستقبل مثل بوليصة التأمين والعلاج الطبى والإدخار .

* الحاجات الإجتماعية وهى حاجة الإنسان إلى التعامل مع الآخرين والشعور بالإنتماء إلى مجموعة ، والحاجة إلى تقدير واهتمام المجتمع وهى حاجات – كما أظهرتها دراسات الهاوثورن – قد تكون أكثر أهمية بالنسبة للعاملين من الأجور والحوافز .

* الحاجة إلى التقدير والإحترام وهى حاجة الفرد إلى الشعور الذاتى بالتقدير والاحترام من جانب الأخرين ، وذلك فى ضوء إنجازاته وخبراته و أعماله .

ويرتبط الوضع الاجتماعى والمركز الوظيفى ارتباطا قويا بهذا النوع من الحاجات .

* الحاجة إلى تحقيق الذات وهى أعلى مستوى فى الحاجات وتعبر عن رغبة الإنسان فى تحقيق أقصى إنجاز ممكن . ويلاحظ هنا أن الفرد الذى يصل إلى هذا المستوى لا يعمل من أجل الحصول على المال أو من أجل اكتساب وضع اجتماعى معين وإنما يعمل بدافع إيمانه العميق بأهمية العمل.

ولقد خضعت نظرية " ماسلو" فى الدافعية للمناقشة من قبل العديد من الباحثين حيث تم الإتفاق على أهميتها ودورها فى تفسير السلوك الإنسانى ، ولكن ما زال هناك آراء ترى أن الإنتقال من مستوى لأخر لا يتم دائما بعد إشباع المستوى الأدنى (وهو أمر مستحيل وصعب التحقيق فى حد ذاته)

وإنما يتم التحول من مستوى معين من الحاجات إلى مستوى آخر في معظم الحالات بعد حصول الإنسان على إشباع جزئي لحاجاته .

نظرية الدافعية لهرزبرج :

في الستينات من القرن الحالي قام هرزبرج ومعاونيه بدراسة الحاجات الإنسانية من خلال استطلاع آراء مجموعة من العاملين بشأن جوانب العمل التي تسبب الرضا أو عدم الرضا . ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعتين من العوامل : المجموعة الأولى وتمثل العوامل التي لا يؤدي توافرها إلى شعور العاملين بالرضا ولكن عدم توافرها يؤدي إلى شعور قوي بعدم الرضا (وهي العوامل المرتبطة بظروف العمل نفسها والأجور والسياسات الإدارية المختصة) أما العوامل التي يمكن الاعتماد عليها لإثارة دافعية العاملين فتشمل المسئولية والتقدير وتحقيق الذات .... وهي عوامل يؤدي توافرها إلى زيادة إنتاجية العاملين

نظرية التوقع :

تعتبر نظرية التوقع أحد المداخل الحديثة التي تم الاعتماد عليها لتحليل الدافعية وذلك في السنوات الأخيرة وتشير نظرية التوقع إلى أن مقدار الجهد الذي يكون الفرد على استعداد لبذله في سبيل تحقيق هدف معين يتوقف على الفوائد المتوقعة .

فالعامل الذي عندما يطلب منه أداء مهمة معينة يأخذ في الاعتبار الآتي :

- القدرة على أداء المهمة بكفاءة .
- العوائد المتوقعة عند أداء المهمة .
- مدى تساوي الجهد المطلوب مع العائد المتوقع .

يمكن القول إذن بأن هذه النظرية ترى أن الدافعية يمكن أن تختلف من فرد لآخر وفقا لمدى إدراكه لصعوبة المهام الموكلة إليه وقيمة العائد المتوقع منها .

الأنماط الإداريـــــة

ارتبطت نظريات الدافعية ارتباطاً وثيقاً بالأساليب التى اتبعت فى إدارة الأعمال لذلك ظهرت عدة أنماط إدارية نعرض لها فى التالى :

* نظرية X :

أشار " ماك جرجور " فى الستينات إلى وجود نمط إدارى معين أطلق عليه النظرية " x" يقوم على الافتراضات التالية :

١- الإنسان يكره العمل ويحاول بقدر الإمكان أن يتجنبه.
٢- لابد من استخدام وسائل التهديد والعقاب مع إحكام الرقابة إذ أرادت الإدارة أن تضمن التزام العاملين بتحقيق أهداف المنظمة .
٣- إن الإنسان العادى يفضل التوجيه ويرغب فى تجنب المسئولية وطموحاته محدودة .

وفى ضوء ما سبق يمكن القول بأن المدير الذى يؤمن بالإفتراضات التى تقوم عليها هذه النظرية يؤمن أيضا أن الرغبة فى الاحتفاظ بالعمل هى الدافع الرئيسى الذى يحرك مرؤوسيه . وبناء عليه سوف يهمل تماما المستويات العليا من الحاجات ويركز فى أسلوب إدارته على إشباع الحاجات الدنيا للعاملين معه .

* نظرية Y :

أشار " ماك جرجور " إلى وجود نظرية أخرى فى الفكر الإدارى هى النظرية " Y" وهذه النظرية تقوم على الافتراضات التالية:

١- إن الإنسان يرغب بطبيعته فى أداء العمل ويستمتع به .
٢- إن الخضوع للرقابة والخوف من العقاب ليست العوامل الوحيدة الدافعة للأفراد لأن العامل يكون عادة ملتزماً لتحقيق أهداف معينة .
٣- إن هذا الإلتزام تجاه أهداف المنظمة يتوقف على الفوائد المتوقعة .
٤- فى ظل ظروف العمل المناسبة يرغب الإنسان فى تحمل المسئولية .
٥- هناك العديد من الأفراد الذين بإمكانهم استخدام قدرات ابتكارية تساعد على حل المشاكل التى تواجه المنظمات .

ومما سبق يلاحظ أن المدير الذى يؤمن بافتراضات هذه النظرية سوف يعمل على تشجيع العاملين ودفعهم نحو مزيد من الإبتكار والإنجاز دون أن يلجأ إلى استخدام السلطة .

ويرى الباحثون إنه فى حين أن هناك بعض العاملين الذين لا يصلح التعامل معهم إلا وفقاً لنمط الإدارى المخاطر بالنظرية " X" إلا أن هذه النظرية لا تصلح بالنسبة للغالبية العظمى من المرؤوسين .

* نظرية Z:

ظهرت حديثاً نظرية إدارية جديدة هى النظرية " Z" والتى تفترض أن الأسلوب الأمثل فى الإدارة هو الأسلوب الذى يعتمد على مشاركة جميع العاملين فى تنظيم العمل كما ينظر إليهم كأعضاء فى عائلة واحدة .

وعندما يؤمن المدير بالمبادئ التى تقوم عليها هذه النظرية فهو يفترض أن مرؤوسيه لديهم إحساس قوى بالإنتماء للمنظمة والإلتزام بأهدافها والرغبة فى المشاركة فى إنتاجها .

ولقد أظهرت الدراسات أن إتباع هذه النظرية يؤدى إلى زيادة دافعية العاملين لإنها تعمل على تحقيق جميع الحاجات . ويرجع ذلك إلى أن هذه

النظرية تعمل على تحقيق الرفاهية لجميع العاملين (المستوى الأساسى للحاجات) كما تعمل على تنمية العمل بروح الفريق (المستوى الوسطى للحاجات) . وتعمل أيضاً على إشباع الحاجات العليا عن طريق إشراك العاملين فى إتخاذ القرارات .

تسمى هذه النظرية بنظرية الإدارة اليابانية نظراً لأنها طبقت فى مشروعات الأعمال اليابانية التى تعتمد على الآتى :

- مشاركة العاملين فى جميع المستويات الإدارية فى إتخاذ القرارات .
- البعد عن التخصيص وتقسيم العمل حتى لا يشعر العاملون بالملل .
- تبسيط الإجراءات لغرض تحقيق المرونة .

أساليب الدافعية :

أدى الاهتمام بنظريات الدافعية وظهور العديد من هذه النظريات إلى توجيه نظر الإدارة نحو أهمية حفز ودفع العاملين . وتنقسم الوسائل والأساليب المستخدمة لتحقق الدافعية إلى نوعين :

١ – الأساليب المرتبطة بالعاملين :

تستخدم أساليب الدافعية ذات الارتباط بالعاملين لغرض دفع وحفز الأفراد نحو المزيد من الإنتاجية والرضا عن العمل .وتشمل هذه الأساليب :

* تحديد الأهداف Goal Setting :

لوحظ ازدياد مستويات إنتاجية الأفراد فى حالة تعريف الأهداف المطلوب تحقيقها بوضوح ودقة . وتزداد فعالية هذا الأسلوب كلما تميزت الأهداف المحددة بالآتى :

- أن يكون عدد الأهداف المطلوبة من كل فرد قليلة .
- أن تكون هذه الأهداف محددة فى مجال ضيق .
- أن يتم تحقيق هذه الأهداف فى فترة زمنية محددة وقصيرة نسبياً .
- ألا تنطوى هذه الأهداف على عناصر عدم التأكد أو الخطر .
- أن يشارك العاملون فى تحقيق الأهداف المطلوب منهم .

*** تعديل السلوك Behavior Modifecation :**

وفقاً لهذا الأسلوب يتم استخدام وسائل التشجيع والتقدير المعنوية والمادية على حد سواء (مثل شهادات التقدير والهدايا والدعوة إلى بعض الرحلات والحفلات ...... وغيرها) لتدعيم السلوك المطلوب والقضاء على السلوك غير المرغوب فيه من قبل العاملين .

*** إعادة التدريب والتأهيل Retraining :**

تقوم بعض الشركات بإعداد برامج تدريبية يكون الغرض منها هو إعادة تأهيل العاملين لديها وتدريبهم على أساليب وطرق العمل الجديدة بغرض رفع مستوى الأداء .

٢- الأساليب المرتبطة بالعمل :

تستخدم أساليب الدافعية ذات الارتباط بالعمل إذا تبين للإدارة أن عدداً كبير من العاملين فى مجال معين يعانى من انخفاض مستوى الأداء والدافعية .

وهنا لابد من تغيير هيكل العمل بدلا من تعديل سلوك الأفراد . وتشمل هذه الأساليب مجموعة متنوعة من الوسائل نذكر منها :

*** دوائر الجودة Quality Circles :**

وفقاً لهذا الأسلوب تتعاون الإدارة مع العاملين للتوصل إلى وسائل وأساليب مبتكرة لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

* إثراء العمل Job Enrichment :

تنخفض إنتاجية العاملين في بعض الحالات كنتيجة لزيادة معدلات التخصص وتقسيم العمل لذلك قد يؤدي إعادة تصميم العمل وذلك بإثراء وتنويع المهام الموكلة إلى كل فرد في الوحدات التنظيمية بهدف زيادة الدافعية.

* أوقات العمل المرنة Felx Time :

لجأت بعض مشروعات الأعمال إلى منح العاملين حرية كاملة في تحديد أوقات العمل التي يلتزمون خلالها بالتواجد في مكان العمل وذلك في إطار بعض القيود، كأن يسمح للعاملين بالحضور والانصراف في أي وقت يتناسب مع ظروفهم الخاصة على أن تمتد ساعات العمل لمدة ساعات فيما بين الثامنة صباحاً والثامنة مساء مثلاً.

ثانياً – إدارة الموارد البشرية

تهتم مشروعات الأعمال اهتماماً كبيراً بالحصول على العمالة الماهرة التي تحتاج إليها حيث تختص وظيفة إدارة الموارد البشرية بهذا المجال.

ولقد ازدادت أهمية هذه الوظيفة في التسعينات وأصبحت تعتبر بمثابة وظيفية استراتجية. فلقد زادت معدلات التغير التكنولوجي بصورة كبيرة وظهرت فجوة ما بين المهارات التي يمتلكها الفرد وما بين متطلبات الآلة. زادت أهمية برامج التدريب وإعادة التأهيل والعلاقات الإنسانية.

وتشمل عملية إدارة الموارد البشرية الخطوات التالية :

١- تخطيط الموارد البشرية .
٢- اختيار تعيين القوى العاملة .
٣- التدريب .
٤- تقييم أداء العاملين .
٥- الأجور والحوافز والمزايا العينية .
٦- الترقية والنقل وإنهاء الخدمة .

تخطيط الموارد البشرية

تظهر مراحل تخطيط الموارد البشرية فى الشكل التالى حيث تتضح أهمية الحصول على العمالة اللازمة للحفاظ على مستويات الإنتاج . وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمرحلتين :

(أ) التنبؤ .
(ب) تحليل العمل .

(أ) التنبؤ :

تبدأ عملية التنبؤ بتقدير حجم الطلب على العمالة وذلك من خلال تحديد ما سوف يحتاج إليه المشروع من أفراد سواء من حيث العدد أو من حيث النوعية وذلك خلال الفترة الزمنية المقبلة ، ويلى ذلك تقدير العرض المتاح من العمالة خلال نفس الفترة .

وفى بعض الحالات تتوافر العمالة المطلوبة داخل المشروع ذاته من خلال العمالة الموجودة والتى يمكن إعادة تدريبها أو تأهيلها لتتناسب مهاراتها مع احتياجات العمل فى المستقبل .

أما فى حالة عدم توافر العمالة المطلوبة داخل المشروع فإن المسئول عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يتجه نحو سوق العمل الخارجى للحصول على احتياجاته .

وتعتبر القدرة على دراسة وتحليل سوق العمل الحالى وإتجاهات المستقبل من أهم المهارات اللازمة للتوصل إلى تنبؤ دقيق لحجم العرض المتاح أمام المشروع . ويرجع ذلك إلى أن سوق العمل يتأثر بالعديد من العوامل الإجتماعية والاقتصادية والسياسية كما أن السياسات التى يتبعها المشروع نفسه فى مجالات التعيين والتدريب والترقية والأجور تساهم إلى حد كبير فى تشكيل طبيعة العرض .

ومن الاستراتجيات الحديثة التى تتبع الأن فى مجال تخطيط القوى العاملة استراتجية الاعتماد على العمالة المؤقتة بحيث يتمتع المشروع بالمرونة فيحتفظ بهذا النوع من العمالة طالما أن نشاطه يتوسع ويتخلص منها فى أوقات الانكماش .

(ب) تحليل العمل :

يساعد تحليل العمل على تحديد احتياجات ومتطلبات الوظيفة حيث يؤدى هذا الأسلوب إلى الإجابة على مجموعة الاستفسارات التالية :

- ما هى أهداف الوظيفة أو العمل المعين .
- ما هى الخصائص والمهارات المطلوبة فى الشخص القائم بالوظيفة .
- ما هى الظروف و الملابسات التى يتم العمل فى ظلها (وظيفة رجال البيع على سبيل المثال تنطوى على إتصالات خارجية وتتم معظم الوقت خارج مكان العمل وذلك على عكس وظائف الإنتاج والتصنيع ......).

ويقوم المسئول عن إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف والأعمال المختلفة إما من خلال ملاحظة العاملين وتسجيل الأداء الفعلى أومن خلال جمع المعلومات الذى قاموا بشغل الوظيفة المعينة والمشرفين عليهم .

ويلاحظ أن عملية تحليل العمل تشمل شقين الشق الأول ويختص بوصف العمل Job description حيث ينطوى على تقريب محتوى الوظيفة

نفسها من حيث المهام والمسئوليات التى تنطوى عليها . أما الشق الثانى فيختص بتحديد متطلبات الوظيفة Job description من حيث المواصفات والمهارات والخبرات التى يجب أن تتوافر فى شاغلى الوظيفة .

اختيار وتعيين العاملين الجدد

يمثل تحليل الأعمال والوظائف الأساس الذى يتم الاعتماد عليه لاختيار القوى العاملة وإلحاقها بالعمل .

وتنطوى عملية اختيار العاملين الجدد على جمع المعلومات عن المرشحين المحتملين للوظائف المطلوبة وذلك من خلال البحث عن الأفراد المؤهلين ، وذلك من المصادر التالية :

- الأفراد العاملين فى المشروع نفسه .
- التوصيات من العاملين فى الصناعة .
- الإعلانات فى الصحف والمجلات .
- الشركات المتخصصة فى تشغيل العمالة .
- خريجى الجامعات والمعاهد .

وتشتمل عملية الحصول على الأفراد مجموعة الخطوات التالية :

١- الاختيار.
٢- المقابلة الشخصية .
٣- الاختبارات .
٤- التعيين .

١- الاختيار:

فى المرحلة الأولى للحصول على العاملين يتم حصر جميع العاملين المحتملين يلى ذلك اختيار مجموعة محددة على أساس تحليل استمارات طلب التوظيف المقترحة إلى مستولى الموارد البشرية فى المشروع .

وتشمل هذه الاستمارات عادة مجموعة من المعلومات المتعلقة بشاغل الوظيفة مثل الخبرة والمؤهلات العلمية والبيانات الشخصية .

٢- المقابلة الشخصية :

يستخدم أسلوب المقابلة الشخصية للمفاضلة بين المرشحين المحتملين للوظائف المطلوبة . ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على الإعداد والتخطيط المسبق للمقابلة مع تهيئة المناخ المناسب لإجراء المقابلة وإعداد الأسئلة المطروحة خلالها بحيث تساعد على الحكم على طبية المتقدمين للعمل وذلك فى ضوء البيانات المتاحة فى استمارات طلب العمل وفى ضوء متطلبات الوظيفة . وكلما زادت خبرات ومهارات الشخص المسئول عن إجراء المقابلات كلها أمكن التوصل إلى قرارات صائبة فى مجال الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة .

٣- الاختبارات :

تهدف الاختبارات إلى التوصل إلى حكم موضوعى عن مهارات المتقدمين للعمل وخبراتهم وقدراتهم ومستويات الذكاء ومجالات الاهتمام وغيرها..........

وهناك عدة أنواع من الاختبارات حيث تعتبر اختبارات مهارات العمل والاختبارات السيكولوجية أكثرها انتشاراً واستخداماً بين مشروعات الأعمال.

وتهدف اختبارات مهارات العمل إلى التعرف على مدى كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف وتدريبهم على أداء العمل المطلوب . أما الاختبارات السيكولوجية فتستخدم لتقدير المهارات الذهنية للأفراد والإتجاهات تجاه العمل ومجالات الاهتمام والمهارات الإدارية وبعض الخصائص الشخصية .

٤- التعيين :

تمثل عملية التعين الخطوة أو المرحلة الأخيرة فى إجراءات الحصول على القوى العاملة التى يحتاج إليها المشروع . وتأتى مرحلة التعيين كتتويج لجهود رجال إدارة الموارد البشرية فى البحث عن العمالة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع وتتوقف كفاءة قرارات التعيين على ما سبق هذا القرار من خطوات كان الهدف منها هو جمع المعلومات اللازمة عن المرشحين لشغل الوظائف .

التدريب

يحتاج العاملون الجدد إلى تدريب فى معظم الأحوال وتهدف برامج التدريب الأولية إلى توضيح أهداف المشروع والسياسات والإجراءات المتبعة فيه .

حيث تساهم هذه البرامج فى التعريف بالتالى :

- الهيكل التنظيمى للمشروع وخطوط السلطة فيه .
- سياسات العمالة خاصة تلك التى تتعلق بالأجور والتعيين والترقية .
- معايير العمل والسلوك .
- برامج الحوافز والمكافآت .
- مسئوليات العمل .

ولقد أظهرت الدراسات و الأبحاث أن برامج التدريب الفعالة تساعد على رفع كفاءة العاملين مما يؤثر على أرباح المشروع .

ويوجد نوعين من أنواع التدريب داخل العمل أى التدريب فى نفس مكان وظروف ممارسة الوظيفة ، والتدريب خارج العمل وهو التدريب الذى تقوم به منظمات متخصصة . ويتوقف اختيار أسلوب التدريب على كل من طبيعة الوظيفة وطبيعة العاملين وإن كان أسلوب التدريب داخل العمل

يتناسب أكثر مع الوظائف ذات الطبيعة الفنية فى حين يتناسب التدريب الخارجى مع الوظائف الإدارية .

تقييم أداء العاملين

تتوقف جميع القرارات الخاصة بالعلاوات والترقيات والنقل وإنهاء الخدمة على نتائج تقييم أداء العاملين . لذلك تقوم معظم مشروعات الأعمال بوضع نظام دقيق لتقيم أداء العاملين يعتمد على مجموعة من المعايير الموضوعية .

ولابد أن يتميز نظام تقييم أداء العاملين بالخصائص التالية :

- لابد أن تكون المعايير المستخدمة لتقييم الأداء مكتوبة وواضحة ومعروفة لكل من العاملين والمشرفين بحيث يتم تحديد ما هو مطلوب من كل فرد بوضوح وبحيث يمكن قياس مقدار التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بدقة ووضوح وموضوعية .

- لابد أن يتم تقييم الأداء على فترات دورية (عادة السنة) وفى شكل تقارير مكتوبة بحيث يسهل الاحتفاظ بسجلات توضح أداء شاغل الوظيفة على مدار الزمن على أن تستخدم هذه السجلات كأساس لإتخاذ قرارات الترقية والأجر والنقل وغيرها ...."

- من الأفضل أن يقوم أكثر من شخص بتقييم أداء الفرد وذلك كضمان للموضوعية والدقة فى التقييم .

وتعتبر عملية تحديد معايير قياس الأداء من أهم المشاكل التى تواجه القائمين بإدارة الموارد البشرية فى مشروعات الأعمال حيث يستخدم مقياس الإنتاجية فى معظم الأحوال ولكنه ليس بالمعيار الذى يمكن قياسه بسهولة فى جميع الحالات (كيف يمكن قياس أداء الموظف الذى يعمل فى مكتب الاستقبال فى أحد الفنادق ؟) لهذا السبب تلجأ معظم المشروعات – خاصة

فى قطاع الخدمات أو عند قياس أداء الوظائف الإدارية التى لا ترتبط ارتباطا مباشرا بالإنتاج - إلى استخدام بعض المعايير غير الملموسة مثل ترتيب العملاء المشروع وسلوك العاملين تجاه الزملاء أو العملاء والدافعية وغيرها..................

الأجور و الحوافز والمزايا العينية

يحصل العاملون فى مشروعات الأعمال على مجموعة من العوائد المادية والعينية فى مقابل قيامهم بالمهام الموكلة إليهم . وعلى الرغم من أن الدراسات والأبحاث قد أظهرت أن هذه العوائد لا تمثل المحرك الرئيسى للدافعية إلا أنها تعتبر من أهم العناصر التى تؤثر على أداء العاملين .

وتشمل هذه العوائد مجموعة متنوعة من العناصر نذكر منها :

١- الأجور والمرتبات .
٢- الحوافز .
٣- المزايا العينية والخدمات.

١- الأجور والمرتبات :

تختلف الأجور عن المرتبات حيث ترتبط الأجور بعدد ساعات العمل أو بعدد الوحدات التى يقوم العامل بإنتاجها ، كما أن الأجور تدفع للعاملين فى الوظائف التشغيلية وعند المستويات الإدارية الدنيا . أما المرتبات فترتبط بالفترات الزمنية الطويلة كالأسابيع والشهور أو السنوات ، كما أنها تدفع للعاملين فى الوظائف الإدارية التى لا ترتبط مباشرة بالإنتاج .

وتتوقف معدلات كل من الأجور والمرتبات على مدى إسهام العمل أو الوظيفة فى تحقيق أهداف المشروع (مدير التسويق يحصل التالى على

مرتب أعلى من رجال البيع) كما تتوقف أيضاً على سوق العمل وما يحكم الوظيفة المعينة من قوى العرض والطلب .

٢- الحوافــز :

يمنح العاملون الحوافز النقدية الإضافية وذلك مقابل التوصل إلى بعض مستويات الأداء المتميز مثل تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة أو تحقيق زيادة فى الأرباح .

وتشمل الحوافز عدة أنواع نذكر منها الآتى :

- المكافآت وهى مدفوعة إضافية يحصل عليها العاملون عادة فى نهاية كل عام وتحتسب كنسبة من الأجر أو الراتب .

- العمولات وهى حوافز نقدية يحصل عليها رجال البيع وتعتمد على حجم المبيعات المحققة .

- المشاركة فى الأرباح وهو نظام يساعد على تقليل معدل دوران العمل كما يدفع العاملين نحو بذل المزيد من الجهود لزيادة أرباح المشروع .

٣- المزايا العينية والخدمات :

بالإضافة إلى الأجور والمرتبات والحوافز النقدية يحصل العاملون فى مشروعات الأعمال –وخاصة فى المستويات الإدارية الوسطى والعليا– على مجموعة إضافية من المزايا العينية مثل توفير سيارة للإستخدام فى مجال العمل أو حتى فى المجال الشخصى ، وتغطية مصروفات العلاج الطبى للعاملين ، والتأمينات بأنواعها المختلفة ....

الفصل العاشر

الشـــراء

مقدمة

يتوقف نجاح المنظمات المختلفة إلى حد كبير على نجاحها فى شراء ما تحتاج إليه من مواد وتجهيزات ومهمات وإمدادات بالكميات المناسبة وبالجودة المناسبة وفى الوقت المناسب ولقد زاد الاهتمام فى الأونة الأخيرة بوظيفة الشراء لما تلعبه من دور بارز فى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها .

ولقد ظهرت عوامل عديدة أدت إلى تركيز الضوء على وظيفة الشراء ومن بينها :

١- الندرة النسبية فى بعض المواد المطلوبة نتيجة لزيادة الطلب عليها مما يتطلب البحث عن أفضل استخدام ممكن لهذه المواد أو تنمية بدائل أفضل تؤدى نفس الغرض .

٢- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات مما حدا بها إلى محاولة ضغط التكاليف ومحاولة الحصول على مزايا تنافسية معينة ومن بينها القدرة على توفير ما تحتاجه المنظمات بأفضل الأسعار.

٣- الاتجاه نحو الآلية فى الصناعة مما أدى إلى زيادة التركيز على التجهيزات الآلية والمواد وزيادة تكاليفها على حساب تكاليف العمل .

أهمية وظيفة الشراء :

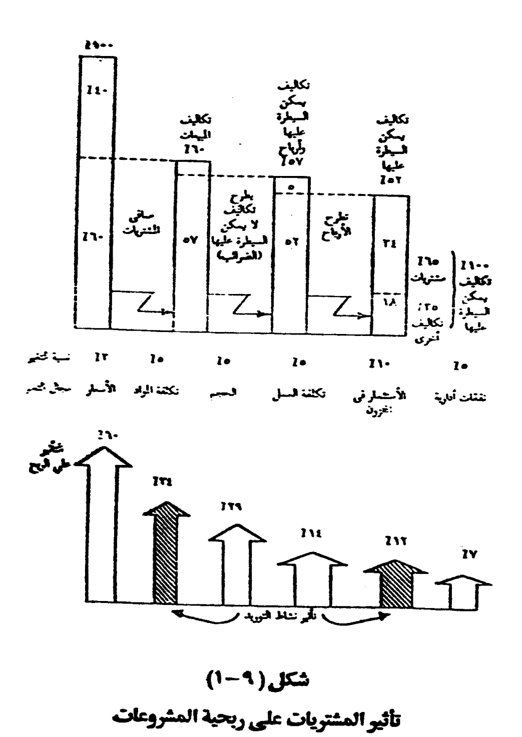
ترجع أهمية الشراء إلى أن قيمة المشتريات تمثل نسبة كبيرة من إجمالى تكاليف التشغيل خاصة فى المشروعات الإنتاجية . ولهذا السبب سوف نجد أن أنشطة الشراء تستطيع أن تؤثر تأثيراً إيجابياً كبيراً على حجم الأرباح التى يحققها المشروع .

إن الشكل رقم (٩- ١) يظهر بوضوح مدى تأثير سياسات الشراء الفعالة على الربحية ، بالإضافة إلى ذلك سوف نجد أن كفاءة ممارسة وظيفة الشراء يؤدى إلى رفع مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك وذلك من خلال ضمان استمرارية عمليات الانتاج والتشغيل وبالتالى إستقرار عمليات البيع وتلبية طلبيات العملاء هذا إلى جانب إنخفاض حجم المبيعات المرتجعة لأن توافر إشتراطات الجودة فى المواد المشتراه يضمن مستوى جودة المنتج النهائى .

وفى ضوء قائمة الدخل الخاصة بإحدى الشركات والتى تظهر فيما يلى نستطيع أن نلاحظ مدى تأثير الوفورات فى الشراء على الأرباح .

قائمة الدخل للشركة الصناعية المتحدة

المبيعات	١٠ ٠٠٠ ٠٠٠
قيمة المشتريات	٦٠ ٠٠٠ ٠٠٠
الأجور والمهايا	٢٠ ٠٠٠ ٠٠٠
إهلاك	١٥ ٠٠٠ ٠٠٠
صافى الأرباح	٥ ٠٠٠ ٠٠٠



شكل (٩-١)

تأثير المشتريات على ربحية المشروعات

فإذا كانت هذه الشركة ترغب فى زيادة أرباحها سوف نجد أن الزيادة فى الربح الناتجة عن رفع كفاءة إدارة المشتريات يمكن أن تتجاوز أى زيادة يمكن تحقيقها من خلال زيادة فعالية إدارة التسويق أو الإنتاج ، والدليل على ما سبق هو أنه إذا كان الهدف هو زيادة الأرباح بمقدار ١٠٠%

١- يجب أن يزيد حجم المبيعات بمقدار ١٠٠% .
٢- أو يزيد سعر البيع بمقدار ١٥% .
٣- أو تنخفض تكاليف الأجور والمهايات بمقدار ٢٥%
٤- أو تنخفض تكاليف الإهلاك بمقدار ٣٣%
٥- أو تنخفض تكاليف الشراء بمقدار ٨,٥ %

معنى ذلك إنه فى مقابل ١% تخفيض من تكلفة المواد هناك ١٢% زيادة فى الأرباح .

قرارات الشراء الرئيسية :

تستخدم كلمتى الشراء Purchasing والتوريد procurement فى حالات عديدة كبدائل تعطى نفس المعنى إلا أن يوجد إختلاف واضح بين كلا المفهومين . فالشراء يشير إلى عملية الحصول على المواد والأجزاء والإجراءات المرتبطة بهذه العملية أما التوريد فيشير إلى مجال أوسع حيث يشمل كل من الشراء والنقل والتخزين وإستلام المشتريات .

وتهدف وظيفة الشراء إلى تحقيق كل أو بعض الأهداف التالية :

- توفير تدفق مستمر من المواد والأجزاء والخدمات اللازمة لتشغيل المشروع .

- الاحتفاظ بحجم الاستثمار فى المخزون عند أقل حد ممكن .

- تحديد معايير مناسبة للجودة .

- البحث عن أفضل مصادر التوريد .

- تنميط المواد المشتراه كلما أمكن تحقيق ذلك .

- شراء المواد والأجزاء التى يحتاج إليها المشروع بأقل سعر ممكن .

- التنسيق مع الإدارات الوظيفية فى المشروع .

- أداء وظائف الشراء بأقل تكاليف إدارية ممكنة .

ويمكن التوصل إلى تحقيق الأهداف السابقة من خلال قيام إدارة الشراء باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشتريات بأقصى كفاءة ممكنة .

وتنطوى وظيفة الشراء على أربعة أنواع من القرارات التى تؤثر على كفاءة أداء إدارة المشتريات ككل وعلى التكاليف المرتبطة بهذا النشاط وهذه القرارات هى :

١- القرارات الخاصة بتحديد كميات الشراء .
٢- القرارات الخاصة بتحديد توقيت الشراء .
٣- القرارات الخاصة بإختيار وتقييم مصادر الشراء .
٤- القرارات الخاصة بتحديد شكل وحجم المواد المشتراه .
٥- الرقابة على الجودة .

١-كميات الشراء :

تتحدد الكميات المشتراه من المواد والمعدات والأجزاء التى يحتاج إليها المشروع فى ضوء إعتبارين أساسيين :

أولا : أحجام الإنتاج لمواجهة المبيعات المتوقعة .

ثانياً : قرارات الشراء أو الصنع والتى تتوقف بدورها على درجة مهارة العاملين فى المشروع والطاقة الإنتاجية والموارد المالية المتاحة وتكاليف الإنتاج بالمقارنة بتكاليف الشراء .

وفى حالة إتباع سياسة شراء لحتياجات المشروع من الخارج يتم تحديد الكميات المشتراه على مرحلتين : المرحلة الأولى حيث يهتم رجال الشراء بتحديد الكميات الإجمالية التى يجب توفيرها خلال فترة زمنية معينة (وتتوقف على جداول الإنتاج) والتى تستخدم كأساس للمفاوضات مع مصادر التوريد أما فى المرحلة الثانية : فيتم تحديد كمية الأمر الإقتصاد للشراء والذى يتوقف على مجموعة من الاعتبارات مثل :

١- أسلوب الرقابة على المخزون .
٢- أسلوب جدولة الإنتاج .
٣- تكلفة النقل .
٤- عدد الموردين .
٥- هيكل السعر / التكلفة الخاص بكل مورد .

٢- توقيت الشراء :

ترتبط الكميات المشتراه بتوقيت عملية الشراء فكلما زادت الكميات المشتراه فى كل مرة تناقصت عدد مرات الشراء وبالتالى تناقصت تكاليف الشراء (وإن كانت تكاليف الإحتفاظ بالمخزون تتزايد فى هذه الحالة).

وتعتبر عملية تحديد الوقت المناسب لإرسال أمر الشراء أمراً شديد الأهمية بالنسبة لتكاليف وظيفة الشراء فالأمر الموسل مبكراً يؤدى إلى زيادة تكاليف التخزين أما الأوامر المتأخرة فيترتب عليها توقف الإنتاج وإصدار طلبيات مستعجلة .

لذلك لابد من تحديد الوقت الأمثل للشراء فى ضوء إحتياجات الإنتاج أو التخزين من ناحية وفى ضوء فترات الإنتظار من ناحية أخرى .

٣- إختيار وتقييم مصادر الشراء :

تعتبر عملية إختيار أفضل مصدر من مصادر العرض المتاحة التى تستطيع الوفاء بإحتياجات المشروع من أدق المهام التى تنطوى عليها عملية الشراء وترجع صعوبة إتخاذ القرار المناسب فى هذا الشأن إلى تعدد وتنوع العوامل التى تؤثر على القرار .

فنجد أن هناك أربع أنواع مختلفة من الشراء :

١- ظروف الشراء الروتينى المتكرر:

فى مثل هذه الظروف فإن المشروع يكون قد سبق له القيام بشراء المنتجات فى عدة مرات سابقة وبالتالى فإن هناك إجراءات روتينية معروفة تحدد طبيعة الشراء .

٢- ظروف الشراء الإجرائى :

فى هذه الحالة تكون المشتريات غير روتينية مما قد يتطلب تدريب العاملين على إستخدامها فى العمليات التشغيلية .

٣- ظروف الشراء واختبار الأداء :

تشمل هذه الحالة عملية شراء منتجات غير روتينية ليتم إحلالها محل المواد المستخدمة حاليا لذلك لابد من إختبار أداء المواد المشتراه .

٤- ظروف الشراء السياسى :

فى ظل هذا النوع من الشراء غير الروتينى تتأثر عدة وحدات تنظيمية بالمشتريات الجديدة لذلك فإن هناك عدة أطراف تتدخل فى إتخاذ قرار الشراء.

ويحتاج مدير الشراء إلى تقييم مصادر التوريد وذلك فى كل حالة من حالات الشراء ويتم التقييم بإستخدام العديد من المعايير التى تعتبر الجودة والسعر وسرعة التسليم وخدمات ما بعد البيع من أهمها .

ويلاحظ إنه عند تقييم الموردين لابد من تحديد درجة أهمية عناصر التقييم وذلك لكل حالة من حالات الشراء المختلفة – ويرجع ذلك إلى أن أهمية خدمات ما بعد البيع مثلا كعنصر من عناصر التقييم تختلف بإختلاف ظروف الشراء وأيضاً بإختلاف طبية المشتريات نفسها – لذلك قد يتم إعطاء هذا العنصر وزناً نسبياً كبيراً فى بعض الحالات وقد يتم إهماله تماماً فى حالات أخرى .

٤- شكل وحجم المواد المشتراه :

من الواجبات والمهام الملقاه أيضاً على عاتق إدارة الشراء لجراء الإتصالات والمفاوضات مع الموردين بحيث يضمن المشترى جودة وسلامة حركة المشتريات من لحظة الشحن فى مصانع المورد وحتى وصولها إلى مصانع المنتج .

وترجع المشاكل التى تنشأ فى هذا المجال إلى الأسباب الآتية :

١- قيام المورد بإرسال شحنات ذات أحجام متباينة مما يتطلب إعادة تعبئتها .

٢- حجم الشحنة لا يتناسب مع طبيعة أدوات مناولة المواد لدى المشترى.

٣- طريقة النقل لا تتناسب مع المشترى (المورد اعتمد على النقل بالسكك الحديدية التى تقع بعيداً عن موقع المصنع مما يتطلب ترتيب عملية نقل إضافية).

٥- الرقابة على الجودة :

على الرغم من أهمية عنصر التكلفة عند شراء المواد والأجزاء اللازمة للمشروع إلا أن الإعتبارات الخاصة بالجودة لا تقل أهمية عن السعر . ويرجع ذلك إلى أن سعر الشراء الأصلى لا يمثل إلا أحد عناصر التكلفة فقد تكون بعض العناصر المشتراه أكثر سهولة فى الإستخدام مما يترتب عليه تقليل إجمالى تكاليف الإنتاج .

كما أن المواد ذات الجودة المرتفعة قد تؤدى إلى رفع جودة الإنتاج مما قد يؤدى إلى تحقيق وفورات فى الإنتاج و/ أورفع أسعار بيع المنتجات تامة الصنع .

مما سبق يظهر لنا أهمية قيام مدير الشراء بالعمل على الموازنة بين العناصر المرتبطة بعملية الشراء وهى السعر والجودة.

وتتحدد مستويات الجودة المطلوبة – عادة – بواسطة ادارة الإنتاج والمتخصصين فى المجالات الفنية للتصنيع وهنا تبدأ مسئولية إدارة الشراء فى الحصول على المواد بالمواصفات المطلوبة .ويتم اختيار المواد الذى يقدم مزيج التكلفة / الجودة الأفضل وتتحدد مستويات الجودة باستخدام أحد الطرق التالية :

١- العلامة التجارية .
٢- المواصفات الطبيعة أو الكيماوية .
٣- طبيعة الأداء .

٤- الرسوم الهندسية .
٥- الرتب السائدة فى السوق .
٦- العينات .

١- التوصيف باستخدام العلامات التجارية :

يتم الإعتماد على العلامات التجارية لتوصيف الجودة فى حالة شراء المنتجات المعروفة أو التى تحميها براءات الاختراع وفى ظل هذه الظروف تضمن العلامة التجارية لرجال الشراء توافر المستوى المطلوب من الجودة دون الحاجة إلى بذل الجهود اللازمة للتوصيف . وهنا لا توجد حاجة للمراجعة الدقيقة عند الاستلام مما يعنى توفير الجهود والتكاليف الإدارية المرتبطة بعملية الشراء .

٢- المواصفات الطبيعية أو الكيماوية :

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً فى مجال قياس الجودة حيث يتم تحديد محتويات أو مكونات المادة المشتراه بحيث تتفق مع احتياجات التشغيل .

٣- طبيعة الأداء :

فى ظل هذا الأسلوب لا يهتم رجال الشراء بالمواد المكونة للمنتجات أو بأسلوب تصنيعها وإنما يدور الإهتمام حول قدرة المشتريات على الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة فى ظل الظروف التشغيلية المختلفة . ويستخدم هذا الأسلوب عادة فى حالة شراء التجهيزات الآلية والعدد وقطع الغيار .

٤- الرسوم الهندسية :

فى حالة شراء بعض السلع ذات الطبيعة الفنية يتم الاستعانة بالرسوم الهندسية المتخصصة لتحديد خصائص المنتجات المشتراه كأساس توصيف السلعة .

٥- الرتب :

تمثل الرتب مواصفات معينة مقبولة من كل من البائع والمشترى وتساعد الرتب على إعطاء وصف دقيق للسلع المشتراه وبالتالى فإنه من السهل قياس الجودة فى هذه الحالة ويستخدم هذا الأسلوب عادة فى حالة المنتجات الزراعية كالقطن مثلا .

٦- العينة :

إن الإعتماد على عينات من المشتريات لقياس الجودة يعتبر من أسهل الطرق التى تستخدم للوصول إلى المواصفات التى تتفق مع إحتياجات المشروع .

وقبل الإنتهاء من مناقشة موضوع الرقابة على الجودة يجدر الإشارة إلى أن الجودة المطلوبة هى الجودة اللازمة لتحقيق متطلبات التصنيع والإنتاج وبالتالى فإن شراء مواد أو أجزاء تتميز بارتفاع مستويات الجودة الخاصة بها عن المستوى المطلوب يمثل تكاليف إضافية لا يوجد ما يبرر أن يتحملها المشروع .

مسئوليات إدارة الشراء :

إلى جانب مجموعة القرارات السابقة والتى ترتبط ارتباطا وثيقا بالمهام الأساسية للمشروع تقوم إدارة الشراء بأداء مجموعة أخرى من المهام والتى يتم مناقشتها فى الآتى :

١- الشراء المقدم والشراء للمضاربة .
٢- قرارات التصنيع أو الشراء .
٣- الصفقات المتبادلة .
٤- قرارات تحديد عدد الموردين .
٥- مخلفات الإنتاج .
٦- الطلبيات المستعجلة .
٧- التسعير .

١ – الشراء المقدم أو الشراء للمضاربة :

لا تعتمد جمع عمليات الشراء على جداول الإنتاج أو نظم مراقبة المخزون .

ففي بعض الحالات حيث يتوقع رجل الشراء ارتفاع الأسعار أو تناقص مصادر العرض يتم الشراء بكميات تزيد عن الاحتياجات الفعلية للمشروع . مثل هذا الشراء المقدم أو الشراء المضارب يؤدى إلى مشاكل في عملية التخزين حيث يحتاج المشروع في هذه الشراء إلى مساحات تخزين إضافية كما تزداد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون . لذلك يقوم رجال الشراء في هذه الحالة بالمقارنة بين التكاليف الإضافية المرتبطة بهذه القرارات وبين الأرباح المتوقع تحقيقها .

ويلاحظ إن معظم حالات الشراء – بإستثناء المشتريات العاجلة – تعبر عن شراء ذات طبيعة مقدمة ويشير الشراء المقدم إلى عملية شراء المواد بكميات تزيد عن الإحتياجات الجارية للمشروع وذلك لتخزينها لحين ظهور الحاجة إليها .

وتلجأ المشروعات للشراء المقدم للأسباب التالية :

١- يساعد الشراء المقدم على تقليل تأثير ارتفاع أسعار السوق على تكاليف المواد .

٢- يساعد الشراء المقدم على حماية المشروع من مخاطر نقص المواد التى يحتاج إليها فى المستقبل . وبالتالى فإن هذه السياسة تقلل من مخاطر توقف عمليات التشغيل .

وعلى الرغم من المزايا التى تحققها عملية الشراء المقدم إلا أن هناك مجموعة من المشاكل التى ترتبط بهذه السياسة :

١- تقوم الشركات عادة باتباع سياسة الشراء المقدم تحسباً لإرتفاع الأسعار إلا أنه فى بعض الحالات يحدث إنخفاضاً للأسعار (نتيجة للتطورات التكنولوجية أو لظروف المنافسة مثلاً) وبالتالى ترتفع تكاليف الشراء دون مبرر .

٢- إن إتباع سياسة الشراء المقدم يؤدى إلى ارتفاع تكاليف الإحتفاظ بالمخزون نتيجة لزيادة الكميات المشتراه وهنا لابد من مقارنة الوفورات الناتجة عن الشراء المقدم بالزيادة المتوقعة فى تكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

٣- إن إتباع سياسة الشراء المقدم يؤدى إلى تقليل السيولة . ويرجع ذلك إلى زيادة حجم الاستثمار فى المخزون مما يعنى زيادة مقدار رأس المال العامل وقد يتطلب ذلك البحث عن مصادر تمويل إضافية .

جدول رقم (٩ -١)

استخدام تكاليف الإحتفاظ بالمخزون لتقييم قرار الشراء المقدم

عدد الشهور التى تشملها للشراء المقدم	قيمة المشتريات	متوسط حجم المخزن (١/٢ × الكمية المطلوبة)	الوفورات الناتجة عن عدد أقل من أوامر الشراء	الوفورات فى سعر الشراء	الزيادة فى تكاليف التخزين			صافى الوحدات فى حالة الشراء المقدم
					تكلفة المخزون للفترة التى يشتملها الشراء المقدم	تكلفة المخزون للشهور الباقية	يطرح تكلفة المخزون مرحلة عدم الشراء مقدماً	
١	٢٠٠٠	١٠٠٠	—	—	٢٥	٣٢,٥	٣٢٧,٥٠	—
٢	٤٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠	٢٠٠	١٠٠	٢٧٥,٠٠	٣٢٧,٥	١٧٢,٥٠
٣	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠	٤٠٠	٢٢٥	٢٤٧,٠٠	٣٢٧,٥	٢٩٥,٠٠
٤	٨٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠	٦٠٠	٤٠٠	٢٢٠,٠٠	٣٢٧,٥	٣٦٧,٠٠
٥	١٠٠٠٠	٥٠٠٠	٨٠	٨٠٠	٦٢٥	١٩٢,٥	٣٢٧,٥	٣٩٠,٠٠
٦	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٠٠	١٦٥,٠٠	٣٢٧,٥	٣٦٢,٥٠
٧	١٤٠٠٠	٧٠٠٠	١٢٠	١٢٠٠	١٢٢٥	١٣٧,٥	٣٢٧,٥	٢٨٥,٠٠
٨	١٦٠٠٠	٨٠٠٠	١٤٠	١٤٠٠	١٦٠٠	١١٠,٠٠	٣٢٧,٥	١٧٥,٠٠
٩	١٨٠٠٠	٩٠٠٠	١٦٠	١٦٠٠	٢٠٢٥	٨٢,٥	٣٢٧,٥	٢٠,٠٠
١٠	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٨٠	١٨٠٠	٢٥٠٠	٥٥,٠٠	٣٢٧,٥	٢٤٧,٥
١١	٢٢٠٠٠	١١٠٠٠	٢٠٠	٢٠٠٠	٠٢٢	٣٧,٥٠	٣٢٧,٥	٥٢٥
١٢	٢٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٢٠	٢٢٠	٣٦٠٠	—	٣٢٧,٥	٨٥٢,٥

٢- قرار التصنيع أو الشراء :

تواجه إدارة الشراء فى حالات عديدة مشكلة المفاضلة بين تصنيع احتياجات الإنتاج وبين شراء هذه الاحتياجات من الموردين . وتتطلب عملية التصنيع الداخلية استثمارات إضافية فى معدات وأماكن التشغيل والتخزين كما تتطلب توافر العمالة الماهرة .

وقد يترتب على قرار تصنيع احتياجات المشروع تخفيض فى تكاليف التشغيل فى حين أن قرار الشراء من الخارج يساعد على تقليل الإحتياجات الرأسمالية .

٣- الصفقات المتبادلة :

يشير مفهوم الصفقات المتبادلة إلى قيام رجال الشراء بالتعامل مع الموردين الذين يعتبرون عملاء المشروع فى نفس الوقت . ويساعد هذا الأسلوب على تنشيط المبيعات ولكنه يؤدى فى نفس الوقت إلى زيادة تكاليف الشراء كنتيجة لزيادة عدد مرات النقل من وإلى المصنع .

٤- عدد الموردين :

تميل المشروعات – فى معظم الحالات – على التعامل مع مصدرين للتوريد كحد أدنى لعدد الموردين وذلك بالنسبة للمشتريات الرئيسية . ويمثل ذلك الإجراء ضماناً لإستمرارية تدفق المواد اللازمة للتشغيل فى ظل الظروف المتغيرة كما يمكن هذا الإجراء أيضاً من الإستفادة من شروط المنافسة . وكلما زاد عدد الموردين الذين يتعامل معهم المشروع تناقصت المخاطر الناتجة عن عدم الحصول على إحتياجات التشغيل وتناقصت تكلفة المواد المشتراه أيضاً ولكن فى نفس الوقت سوف تتزايد تكاليف الشراء نظراً لتناقص حجم الشحنات الموردة من قبل عدد كبير من المصادر.

٥- مخلفات الإنتاج :

لا يستطيع أى مشروع صناعى – مهما بلغت دقة تنبؤاته – أن يحدد إحتياجاته من المواد بدرجة كبيرة من الدقة وذلك بسبب الظروف البيئية

المتغيرة . وكنتيجة لذلك توجد دائماً بعض المواد الفائضة عن حاجة الإنتاج والتى تلتزم إدارة الشراء بالتخلص منها عن طريق :

(أ) الإتفاق مع موردى هذه المواد بغرض إعادتها .
(ب) توفير إمكانية التخزين إذا كانت هناك حاجة لذلك .
(جـ) تنظيم عملية شحن ونقل هذه المواد .
(د) مراقبة المهام الإدارية المرتبطة بهذه العملية .

ويلاحظ أنه نادراً ما تؤخذ التكاليف المرتبطة بعملية التخلص من مخلفات الإنتاج فى الاعتبار عند حساب اجمالى تكاليف الشراء .

٦- الطلبيات المستعجلة :

تؤدى ظروف عدم التأكد إلى ظروف بعض الاحتياجات غير المخططة وهنا يطلب من إدارة الشراء الإسراع بتلبية الطلبيات المستعجلة حتى لا تتوقف عمليات التشغيل .

ويتحمل المشروع فى هذه الحالة تكاليف إضافية فى مجالات النقل والشحن والإتصالات الإدارية مما يشير إلى أهمية عملية تخطيط وجدولة الإنتاج .

٧- التسعير :

يعتبر قسم الشراء مسئولا عن تحديد أسعار الشراء –وذلك بالإضافة إلى مسئوليته عن تحديد مستويات الجودة وعمليات النقل والتسليم – وهنا لابد من الموازنة بين الاعتبارات المرتبطة بالسعر وبين الاعتبارات الأخرى المرتبطة بوظيفة التوريد بصفة عامة .

سياسة الشراء فى الوقت المناسب Just in time purchasing(JIT).

يمثل مفهوم الشراء فى الوقت المناسب أحد المفاهيم الحديثة التى إزداد الاهتمام بها فى السنوات الأخيرة حيث أصبح هذا المفهوم محوراً للكثير من الدراسات والأبحاث .

وقد بدأ تطبيق هذا المفهوم فى الشركات والمصانع اليابانية وأثبتت التجربة دوره المؤثر فى تحقيق النجاح فى مجالات الإنتاج والشراء على حد سواء . ووفقا لهذا المفهوم يتم تقليل تكاليف إصدار أوامر الشراء وذلك للإستفادة من الوفورات فى تكلفة الإحتفاظ بالمخزون الناتجة عن تقليل حجم الطلبيات (دون أن يترتب على ذلك زيادة فى تكاليف أوامر الشراء كنتيجة لزيادة عدد مرات الشراء).

ويتطلب تطبيق مفهوم الشراء فى الوقت المناسب تعدد مرات إصدار الطلبيات وتعدد مرات التسليم وبالتالى لابد من تنمية علاقات طويلة الأجل بين المشترى والمورد بدلاً من استخدام أسلوب تعدد مصادر التوريد وهو الأسلوب الشائع الإستخدام .

وتتميز سياسة الشراء فى الوقت المناسب بمجموعة من الخصائص كما أن إتباع هذه السياسة يحقق عدة مزايا لكل من المشترى والمورد .

أولاً : خصائص سياسة الشراء فى الوقت المناسب :

١- خصائص الموردين :

يرتبط نجاح سياسة الشراء فى الوقت المناسب بالإتجاه نحو إجراء تعاقدات طويلة الأجل مع عدد محدود من الموردين الذين يتمركزون فى مواقع قريبة من المشروع .

والهدف من هذا الاتجاه هو التوصل إلى إتفاقيات شراء تتميز بالإستقرار وتضمن التوريد المستمر لاحتياجات المشروع من المواد .

ويلاحظ أن فرص نجاح سياسة الشراء فى الوقت المناسب تزداد كلما اتجهنا نحو الشراء قطعة بقطعة Piece – by – piece . ففى مثل هذه الظروف يرتفع مستوى الإنتاجية لأن نسبة التلف أو عدم المطابقة مع المواصفات تقل إلى درجة كبيرة ، إلا أن هذا الأسلوب فى الشراء يؤدى إلى ارتفاع تكاليف النقل (نتيجة لانخفاض حجم الشحنات مع تعدد مرات النقل) وهنا تظهر أهمية أن يتم ممارسة عمليات النقل المتكررة على مسافات صغيرة .

٢- اتفاقيات الشراء :

يعتمد أسلوب الشراء فى الوقت المناسب على جداول إنتاج مستقرة مما يساعد على جدولة الكميات المشحونة وتقليل حجم المستندات المرتبطة بعمليات الشراء .

ففى ظل هذا الأسلوب يقوم المورد بتسليم الكميات التى تحتاج إليها العمليات الإنتاجية – بناء على اتصال مباشر من المشروع – وذلك فى ضوء الاتفاقية طويلة الأجل المبرمة بين الطرفين والتى لا تسمح بأى انحرافات ما بين الكميات المطلوبة والكميات الموردة .

٣- خصائص هندسية مرنة :

فى ظل أسلوب الشراء فى الوقت المناسب يهتم المشترى – عند شراء الأجزاء والمعدات – بالخصائص المرتبطة بالأداء على أساس أن المورد هو الطرف الذى يمتلك الخبرة اللازمة لتحديد الخصائص الهندسية المميزة للأجزاء المشتراه .

٤- مزايا أسلوب تحليل التكلفة :

فى ظل أسلوب الشراء فى الوقت المناسب وخلال مرحلة التفاوض على طلبية الشراء يحدد المورد السعر فى ضوء الخصائص المطلوبة من قبل المشترى . فإذا وجد المشترى أن السعر مرتفع يتم – بالإتفاق بين الطرفين- تحليل التكاليف الخاصة بالمورد بحيث يمكن تعديل المواصفات أو تعديل التكاليف بما يؤدى فى النهاية إلى التوصل إلى سعر مناسب للطرفين .

٥- الرقابة على النقل :

فى معظم الحالات تقع مسئولية إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل (مثل نوع وسيلة النقل أو خط السير ....) على المورد . ولكن فى حالة اتباع سياسة الشراء فى الوقت المناسب فإن الهدف الذى يسعى إليه رجال الشراء هو تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون من المواد التى تصل مبكرة (أى قبل ظهور الحاجة إلى إستخدامها من ناحية وتجنب أى اختناقات فى عمليات الإنتاج والتشغيل عندما تصل هذه المواد متأخرة عن موعدها . لذلك لابد من قيام المشروع المشترى بالمشاركة فى اتخاذ القرارات المرتبطة بالنقل لما لهذه القرارات من تأثير على سياسة الشراء فى الوقت المناسب .

ثانيا : مزايا الشراء فى الوقت المناسب :

إن إتباع سياسة الشراء فى الوقت المناسب يؤدى إلى تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمشترى :

١- تقليل حجم المخزون إلى أدنى مستوى ممكن مما يؤدى إلى انخفاض كل عناصر التكلفة المرتبطة بالمخزون .

٢- ارتفاع مستوى الجودة والإنتاجية نتيجة لانخفاض كميات التالف والخردة.

٣- انخفاض التكاليف الإدارية المرتبطة بنشاط الشراء نظراً لتناقص عدد المستندات اللازمة لإتمام الصفقات .

ويلاحظ أن تحقيق المزايا السابقة يتطلب توافر مجموعة من الإشتراطات التى توفر الظروف المناسبة لنجاح سياسة الشراء فى الوقت المناسب (JIT) وهذه الاشتراطات هى :

- استقرار جداول الإنتاج مما يساعد على تقدير حجم الطلب على المواد بدرجة كبيرة من الدقة .

- إصدار أوامر شراء ذات أحجام كبيرة لعدد محدود من الموردين مما يمثل دافع على الإجادة ويساعد على ارتباط المورد بالمشروع .

- تتميز عقود الشراء بأنها عقود طويلة الأجل وتتضمن عمليات توريد متكررة بأحجام صغيرة مما يساعد على الإكتشاف المبكر للمشاكل المتعلقة بالجودة .

إدارة تكاليف الشراء :

إن إدارة تكاليف الشراء والعمل على تقليلها يمثل أحد الأهداف الرئيسية لنشاط الشراء . ويمكن التوصل إلى هذا الهدف بإتباع مجموعة من الطرق والأساليب التى تقوم بمناقشتها فى الآتى :

١- برامج تخفيض تكاليف الشراء .
٢- إدارة التغيرات فى الأسعار.
٣- تعاقدات الحجم الكبير .
٤- نظام الطلبيات الشاملة .

١- برامج تخفيض تكاليف الشراء Cost Reduction programs

إن نجـاح بـرامج تخفـيض نفقـات الشـراء يتطلـب تعـريف التكالـيف المرتبطة بالشراء وقياسها لتحديد المجالات التى يمكن أن تساعد على تقليل هذه التكاليف .

وتشمل هذه البرامج عادة مجموعة من الأساليب مثل تشجيع المنافسة بين الموردين ومساعدة الموردين على تقليل التكاليف الخاصة بهم وإحلال نوع جديد من المواد بدلاً من النوع المستخدم وتحليل إمكانيات التصنيع بدلاً من الشراء وتحسين شروط الدفع والسداد .

٢- إدارة التغيرات فى الأسعار : Price Change Management

لابد من قيام قسم الشراء بمتابعة أى تغيرات فى أسعار الشراء يقوم بها المورد وتحديد الأسباب التى تدعوه إلى ذلك . وتشمل إدارة التغيرات فى الأسعار قيام رجال الشراء باشتراط ثبات الأسعار خلال مرحلة تنفيذ اتفاقيات الشراء مع دراسة تأثير الزيادات فى الأسعار على تكاليف الشراء وكيفية مواجهتها .

٣- تعاقدات الحجم الكبير Volume contracts :

يمكن أسلوب تعاقدات الحجم الكبير مع دمج عدد كبير من الطلبيات مع بعضها البعض مما يساعد على تخفيض أسعار الشراء .

ويرجع هذا الإنخفاض إلى أن المورد قد يستطيع أن يقلل من تكاليفه الإنتاج الخاصة به فى حالة قيامه بإنتاج وبيع أحجام كبيرة من المنتجات . ومن ناحية أخرى قد يكون المورد مستعداً لقبول أسعار أقل فى حالة

التعاقدات الكبيرة وبالإضافة إلى المزايا السابقة تجد أن التعاقدات الكبيرة تساعد أيضاً على تخفيض النفقات الإدارية المرتبطة بالشراء .

٤- نظام الطلبيات الشاملة :Blanket Orders

إن نظام الطلبيات الشاملة هو عبارة عن اتفاق بين المشروع وبين الموردين لتوريد حجم معين من المشتريات خلال فترة زمنية معينة مما يساعد على ثبات أسعار الشراء خلال الفترة .

ويتناسب هذا الأسلوب مع البنود ذات التكلفة المنخفضة والتى يتم شراؤها بمعدلات متكررة وبأحجام كبيرة . ففى مثل هذه الحالات سوف نجد أن تكاليف إصدار أوامر الشراء والتكاليف الإدارية وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون تزيد عن قيمة البضاعة المشتراه .

وتعتمد عقود الطلبيات الشاملة عادة لفترة تتراوح ما بين سنة إلى ٣ سنوات وتشمل نصوص معينة لحماية المشترى من تقلبات الأسعار .

قياس وتقييم الأداء فى مجال الشراء :

إن قياس وتقييم الأداء فى مجال الشراء يتطلب توافر مجموعة من البيانات نذكر بعضها فى الآتى :

- عدد البنوك المشتراه .
- الكميات المطلوبة من كل بند .
- تاريخ ظهور الحاجة إلى البند المعين .
- عدد الموردين الذين يتعامل معهم المشروع .
- سعر شراء الوحدة من كل نوع من أنواع المشتريات .
- متوسط عدد أوامر الشراء فى السنة .
- أسماء وعناوين الموردين الذين يتعامل معهم المشروع .

- متوسط فترة الإنتظار .
- كميات وتواريخ الإستلام.
- عدد الوحدات المرفوضة من كل طلبية .
- عدد الأماكن المتاحة للتخزين .

وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن هناك مجموعة من مقاييس الأداء يتم استخدامها بواسطة معظم المشروعات بهدف إحكام الرقابة على نشاط الشراء وأهم هذه المقاييس :

١- مقاييس فعالية الأسعار .
٢- مقاييس الوفورات فى التكلفة .
٣- مقاييس عبء العمل .
٤- الرقابة والإدارة .
٥- الكفاءة .
٦- مقاييس جودة المورد .
٧- مقاييس الرقابة على تدفق المواد .
٨- مقاييس بيئية .
٩- خطط وبحوث التوريد .
١٠- المنافسة .

تساعد هذه المجموعة من المقاييس على مقارنة أسعار الشراء الحالية بالأسعار المخططة من ناحية وبالأسعار السائدة فى السوق من ناحية أخرى.

ومن المؤشرات المستخدمة فى هذا المجال نسبة السعر الحالى للوحدة المشتراه إلى السعر المخطط.

٢- مقاييس الوفورات فى التكلفة : Cost Savings

تشمل هذه المجموعة من المقاييس كل من مفهوم تجنب التكاليف Cost Avoidance ومفهوم تخفيض التكاليف Cost Reductions .

ويشير المفهوم الأول إلى حالة انخفاض أسعار الشراء أما المفهوم الثانى فيشير إلى إنخفاض أسعار الشراء الفعلية عن الأسعار المتوقعة (حتى لو كانت الأسعار الحالية أعلى من الأسعار السابقة).

٣- مقاييس عبء العمل : Workload

تشير هذه المجموعة من المقاييس إلى عبء العمل الذى يقع على عاتق قسم الشراء حيث يمكن تقسيم هذا العبء إلى الأنواع التالية :

(I) الأعمال الواردة إلى قسم الشراء مثل طلبيات الشراء المرسلة من الوحدات الإنتاجية .

(ب) الأعمال الجارية فى قسم الشراء مثل الطلبيات المتراكمة والتى لم يتم استيفائها بعد .

(جـ) الأعمال التى تم الإنتهاء منها مثل عدد أوامر الشراء المرسلة للموردين والتعاقدات التى تم الإتفاق عليها .

٤- الإدارة والرقابة : Administration and Control

تتم ممارسة وظائف الإدارة والرقابة على نشاط الشراء عادة بإستخدام موازنات إدارية تغطى أنشطة ووظائف الشراء خلال فترة زمنية مقبلة . ويتم إعداد هذه الموازنات فى ضوء كل من الظروف الإقتصادية السائدة وحجم عبء العمل المتوقع .

٥- مقاييس الكفاءة : Efficiency

ترتبط مقاييس الكفاءة بنسبة مخرجات نشاط الشراء إلى مدخلاته . ومن أمثلة المقاييس المستخدمة فى هذا المجال :

- عدد أوامر الشراء لكل مورد .
- قيمة المشتريات لكل مورد .
- عدد العقود المبرمة لكل مورد .
- عدد ساعات العمل لكل من أمر شراء .
- عدد ساعات العمل لكل عقد شراء .
- التكاليف الإدارية لكل أمر شراء .
- التكاليف الإدارية لكل جنيه من المشتريات .

٦- مقاييس جودة المورد : Vender Quality

تشمل هذه المقاييس نسبة المشتريات المقبولة إلى إجمالى المشتريات كما تشمل أيضاً معدل تكرار الوحدات التالفة ودرجة التلف فى البضاعة المشتراه ونسبة الطلبيات المتأخرة .... وغيرها من المقاييس التى تساعد على تحديد درجة ومستوى كفاءة الموردين الذين يتعامل معهم المشروع .

٧- مقاييس الرقابة على تدفق المواد : Material Flow control.

إن استخدام التقارير للرقابة على تدفق المواد من المورد إلى المشروع يعتبر من أهم عناصر الرقابة على نشاط الشراء حيث تساعد هذه التقارير على التأكد من وصول المواد المشتراه من الموردين فى المواعيد المحدد مسبقاً .

٨- مقاييس بيئية : Environmental Measures .

تستخدم هذه المقاييس لتحديد مدى التزام ادارة الشراء بالمعايير الإجتماعية والبيئية مثل نسبة المشتريات من المشروعات الصغيرة ونسبة العاملين فى مجال الشراء من الأقليات (المعوقين مثلاً)

٩- خطط وبحوث التوريد : Procurement planing and Reserarch

لابد من تقييم الخطط والبحوث الخاصة بوظيفة التوريد والشراء حيث تعتمد كفاءة هذه الأنشطة على دقة التنبؤ باحتياجات المشروع وبأسعار الشراء وبفترات الانتظار .

١٠- المنافسة : Competition

إن تقييم الأداء فى هذا المجال يهدف إلى قياس كفاءة جهود الشراء فى مجال تنمية عدة مصادر بديلة للتوريد ومن المقاييس التى يمكن استخدامها فى هذا المجال نسبة المشتريات من كل مورد (كلما زادت هذه النسبة تناقصت فرص المشروع فى الاستفادة من ظروف المنافسة).

الفصل الحادى عشر
أساسيات التمويل



مقدمة

بدأت أهمية الوظيفة المالية – كأحد الوظائف الأساسية فى مشروعات الأعمال – فى الظهور منذ بداية هذا القرن. وفى المراحل الأولى من تطور الوظيفة المالية كان الاهتمام يدور حول أساليب التعامل مع أسواق رأس المال.

وفى العشرينات من القرن الحالى بدأت التطورات التكنولوجية وظهرت صناعات جديدة مما وجه الاهتمام نحو التمويل الخارجى وأصبحت المسئولية الأولى للمدير المالى هى الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات ومواجهة مشاكل النمو والتوسع، وبحلول فترة الكساد العظيم ما بين عامى ١٩٢٩ ، ١٩٣٣ إنصب التركيز على الأساليب الدفاعية بهدف البقاء وتجنب الفشل المالى وبالتالى توجهت دراسة الإدارة المالية نحو الحفاظ على مستويات السيولة وتحليل إجراءات الإفلاس والتصفية وإعادة التنظيم حيث اهتم المدير المالى بالحفاظ على هيكل مالى مثالى لضمان الاستمرار فى السوق .

ولقد تميزت هذه الفترة أيضاً بتزايد التدخل والرقابة الحكومية على نشاط الأعمال مما وجه الإهتمام نحو تحليل القوائم المالية كأساس لتقييم الأداء المالى للمشروعات ومقارنتها ببعضها البعض . وخلال الأربعينات وبداية الستينات استمرت دراسة الوظيفة المالية بأسلوب وصفى ومن وجهة نظر المستثمر الخارجى بدلاً من الاهتمام بوجهة نظر إدارة المشروع .

وفى نهاية الخمسينات بدأت فترة التحول التاريخى فى دراسة الإدارة المالية حيث توجه الاهتمام نحو دراسة جانب الأصول من الميزانية (بعد أن كان الإهتمام موجهاً نحو دراسة جانب الخصوم فقط) أى نحو تحليل الاستثمارات. كما ظهرت الأساليب الكمية ونظم المعلومات الإدارية (التى

دعمها بدء استخدام الحاسب الآلى) وبحوث العمليات ونظرية القرارات ... وفى الستينيات ظهرت نظرية "محفظة الأوراق المالية " وفى السبعينات بدأ إدخال عنصر التضخم فى التحليل المالى وشهدت الثمانينات إتجاهاً متزايداً نحو أساليب تقييم المنشأة فى ظل ظروف عدم التأكد .

من العرض السابق يظهر أن الوظيفة المالية قد شهدت تغيرات كبيرة سواء من حيث دورها ومسئوليتها أو من حيث أهميتها بالنسبة للمشروع . فقد تحول أسلوب دراسة المشاكل المالية من الأسلوب الوصفى إلى الأسلوب التحليلى كما تحول الإهتمام من التركيز على مصادر الحصول على الأموال إلى مجالات إستثمار هذه الأموال وإدارة الأصول .

هدف الإدارة المالية .

تهدف مشروعات الأعمال إلى تعظيم قيمة المشروع بالنسبة للملاك. وتقاس قيمة المشروع بالسعر السوقى للأسهم العادية والذى يعكس فى الواقع قرارات الإستثمار والتمويل التى تتخذها إدارة المشروع .

وفى حين يعتقد البعض أن هدف تعظيم الربح هو الهدف المناسب للمشروع الإقتصادى إلا أن هذا الهدف لا يعبر عن مصالح الملاك مثل هدف تعظيم ثروة الملاك. فالمشروع يستطيع أن يحقق أرباح بمجرد قيامه وبإصدار حجم معين من الأسهم ثم استخدام حصيلة بيع الأسهم فى شراء أذون الخزانة التى تحقق عائداً يدور حول ١٧% إلى ١٨% سنوياً ولكن لن تحقق مثل هذه السياسة أى زيادة فى قيمة المشروع أى فى ثروة الملاك.

ويرى البعض الأخر أن هدف المشروع هو تعظيم إيرادات السهم الواحد إلا أن هذا الهدف أيضاً يعانى القصور من عدة أوجه لأنه يتجاهل كل من مفهوم القيمة الزمنية للنقود ومفهوم الخطر .

١ - مفهوم القيمة الزمنية للنقود .

إن الاهتمام بهدف تعظيم ربح السهم يتجاهل العنصر الخاص بتوقيت حدوث الإيرادات ومدى استمراريتها . وسوف نجد أن المستثمر لن يهتم بالحصول على عوائد يتوقع تحققها بعد خمسين أو سبعين سنة وذلك مهما بلغ مقدار هذه العوائد، ويرجع ذلك إلى مفهوم القيمة الزمنية للنقود والذى يشير إلى أن قيمة النقود تتوقف على توقيت الحصول عليها .

٢- مفهوم الخطر أو عدم التأكد .

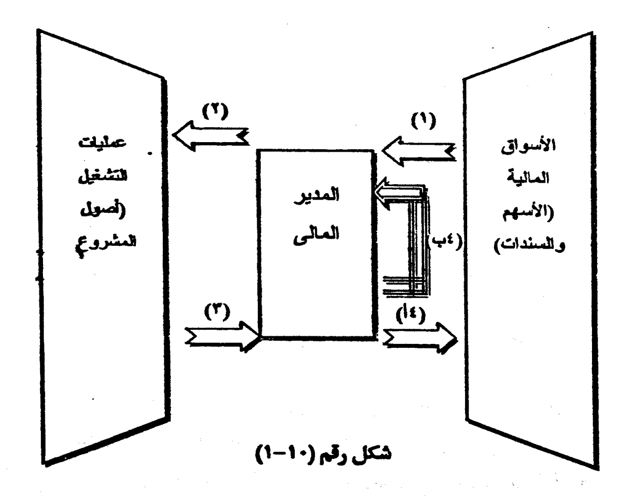
من العيوب التى يعانى منها هدف تعظيم ربحية السهم أيضا أنه لا يأخذ فى الإعتبار درجة الخطر أو عدم التأكد المرتبطة بالإيرادات المتوقعة .

بناءاً على المناقشة السابقة يرى معظم الباحثين أن تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية أو تعظيم ثروة الملاك هو الهدف الأمثل للإدارة المالية لأنه يأخذ فى الإعتبار كل من توقيت الحصول على الإيرادات ودرجة الخطر المرتبطة بها.

كما أن هذا الهدف ينعكس بصورة مباشرة فى شكل زيادة السعر السوقى للسهم والذى يعتبر فى هذه الحالة دليلاً على كفاءة أداء الإدارة المالية .

وظائف المدير المالى .

ترجع أهمية وظيفة المدير المالى إلى الدور الذى يلعبه للربط بين أسواق المال (التى تمثل مصادر التمويل) وبين العمليات التشغيلية المشروع (والتى تمثل مراكز الإستثمار) والتنسيق بينهما بما يؤدى فى النهاية إلى تعظيم قيمة المشروع كما يظهر فى الشكل رقم (٨-١) .



شكل رقم (١٠-١)

يلاحظ – فى الشكل السابق – أن هناك مجموعة من التدفقات المالية من المستثمرين نحو المشروع ثم إلى المستثمرين مرة أخرى فى دورة متكاملة. وتبدأ هذه التدفقات عندما يقوم المدير المالى بإصدار أسهم أو سندات للحصول على التمويل المطلوب (السهم رقم١) . بعد ذلك يقوم المدير المالى بشراء الأصول اللازمة لتنفيذ عمليات التشغيل المخططة (السهم رقم ٢). وفى حالة إدارة الأصول بدرجة الكفاءة المطلوبة يتم تحقيق إيرادات

مالية تزيد فى حجمها عن الاستثمار المبدئى (السهم رقم ٣) . وهنا يقوم المدير المالى إما بإعادة استثمار هذه الإيرادات داخل المشروع مرة أخرى وهو ما يعرف بالأرباح المحتجزة (السهم رقم ٤ –ب) أو بإعادة هذه الإيرادات إلى المستثمرين (السهم رقم ٤- أ).

ويلاحظ أن المفاضلة بين المسار (٤ أ) والمسار (٤ ب) يتوقف على طبيعة التمويل . ففى حالة الإقتراض فى المرحلة رقم (١) لابد من إعادة أصل القرض مضافاً إليه الفوائد فى المرحلة الرابعة و الأخيرة .

فى ضوء المناقشة السابقة يمكن القول بأن المدير المالى يقوم باتخاذ نوعين رئيسيين من القرارات وهى قرارات الإستثمار وقرارات التمويل وهى القرارات التى تتكامل مع بعضها البعض بما يؤدى إلى تعظيم ثروة الملاك. وإلى جانب مجالات الإستثمار والتمويل فإن الوظيفة المالية تنطوى أيضا على القيام بعمليات التخطيط والتحليل المالى باعتبار أن هذه المهام تساعد على تدعيم كفاءة وفعالية القرارات المالية .

ونعرض فى الآتى لكل مهمة من مهام الوظيفة المالية :

١- قرارات الإستثمار

تعتبر قرارات الإستثمار فى الأصول من أهم القرارات فى مجال الإدارة المالية . وفى ضوء قرارات الإستثمار التى يقوم المدير المالى باتخاذها يتحدد الحجم الإجمالى للأصول التى يتم الاحتفاظ بها وشكل هذه الأصول وحجم المخاطر المرتبطة بالمشروع كما يراها المستثمرون.

وتشمل قرارات الإستثمار كل من القرارات الخاصة بإدارة الأصول الثابتة (وهو ما يعرف بقرارات الإنفاق الرأسمالى) كما تشمل أيضاً قرارات إدارة رأس المال العامل أى قرارات إدارة الأصول المتداولة .

وتشير قرارات الإنفاق الرأسمالى إلى عملية تخطيط مجالات الإنفاق التى تحقق عوائد تمتد لفترات زمنية طويلة تزيد عن عام واحد وترجع أهمية هذا النوع من القرارات إلى مجموعة من الإعتبارات التى يمكن تلخيصها فى الآتى :

١- تستمر نتائج قرارات الإنفاق الرأسمالى لفترة طويلة وهذا يعنى مرور عدة سنوات قبل أن تظهر النتائج الفعلية للقرار .

٢- تتوقف كفاءة قرارات الإنفاق الرأسمالى على فعالية التخطيط وعلى دقة التنبؤ بالمبيعات المتوقعة ، وهذا معناه أن الفشل فى التنبؤ الصحيح بأحجام المبيعات قد يؤدى إما إلى إستثمار مغالى فيه فى الأصول أو إستثمار أقل من اللازم فى هذه الأصول وفى كلا الحالتين سوف يتعرض المشروع للخسائر .

معنى ما سبق أن الأصول الرأسمالية يجب أن تكون متاحة للإستخدام فى لحظة ظهور الحاجة إليها وليس قبل ذلك بحيث تبقى عاطلة (مما يعنى تعطيل الأموال المستثمرة فيها) دون إستخدام .

٣- إن الإستثمار فى الأصول الرأسمالية يتطلب حجماً كبيراً من الإنفاق وبالتالى لابد من إجراء الدراسات المتعمقة لمصادر التمويل المتاحة مما يتطلب جهداً ووقتاً طويلاً خاصة وأن الأموال المطلوبة عادة ما تكون غير متاحة داخل المشروع .

٤- طالما أن قرارات الإنفاق الرأسمالى تنطوى على حجم كبير من الإستثمارات لذلك لابد من إعداد الدراسات الدقيقة قبل الموافقة على هذا النوع من الإنفاق فالإستثمار المبالغ فيه أو الإستثمار الأقل من اللازم يترتب عليه تحمل المشروع لمقدار كبير من الخسائر والتكاليف. لهذا السبب تقوم المنظمات عادة بوضع مجموعة من

الاجراءات الإدارية الرسمية التي يجب اتباعها عند اتخاذ هذا النوع من القرارات التي تتميز عادة بأنها قرارات جماعية تتخذ عند أعلى المستويات الادارية وباشتراك مديري جميع الإدارات الرئيسية في المشروع. ويقع على الادارة المالية مهمة التنسيق بينها وبين كافة الإدارات الوظيفية بهدف التوصل إلى أكثر القرارات فعالية في هذا المجال مع ضرورة الاحتفاظ بسجلات دقيقة ومنظمة لأوجه الإنفاق الرأسمالي وذلك بغرض المقارنة بين التوقعات المبدئية للعائد والتكاليف المرتبطة بكل عملية إستثمار رأسمالي وبما يساعد على إتخاذ القرارات الجديدة في ضوء النتائج التي حققتها القرارات السابقة.

إن نجاح برامج الإنفاق الرأسمالي يعتمد على المعلومات المستمدة من هذه السجلات والتي يمكن إستخدامها كأساس للمراجعة والتقييم الدوري ويطلق على هذا النوع من التقييم " المراجعة اللاحقة ".

وهناك مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم وترتيب المشروعات الإستثمارية المقترحة مثل :

١- طريقة درجة الضرورة.
٢- طريقة متوسط معدل العائد.
٣- طريقة فترة الإسترداد.
٤- طريقة صافي القيمة الحالية.
٥- طريقة معدل العائد الداخلي.
٦- طريقة دليل الربحية.

٢- قرارات التمويل.

تمثل قرارات التمويل النوع الثاني من القرارات التي يقوم المدير المالي بإتخاذها. ويهتم المدير المالي هنا بتحديد أفضل مزيج تمويلي ممكن أي

أفضل هيكل مالى ممكن. وترجع أهمية هذا النوع من القرارات إلى أن التغيرات فى الهيكل المالى لمشروع تؤثر تأثيراً مباشراً على قيمة المنشأة أى على هدف الإدارة المالية وهو تعظيم ثروة الملاك. وسوف نتناول فى الفصول القادمة بالتحليل كل من مصادر التمويل قصير الأجل والمتوسط والطويل الأجل.

إطار دراسة الوظيفة المالية.

بعد استعراض التطور التاريخى لدراسة الإدارة المالية وبعد التعرف على هدف الإدارة المالية ومناقشة وظائف المدير المالى سوف نتعرض فى الفصول التالية بشىء من التفصيل لوظائف المدير المالى المختلفة حيث نبدأ بعرض أساسيات أدوات التخطيط المالى والرقابة والتى تمثل مجموعة من أدوات التحليل والتخطيط والرقابة المالية التى يستخدمها المدير المالى فى إتخاذ القرارات الخاصة بالتخصيص الأمثل للأموال والقرارات الخاصة بتحديد مصادر هذه الأموال.

التخطيط المالى والرقابة

نتناول فى هذا الجزء مفهوم التخطيط المالى والأدوات التى يتم الاستعانة بها لتحقيق أهداف التخطيط.

وتعتبر وظيفة التخطيط من أهم وظائف المدير المالى حيث يساعد التخطيط المالى على توقع الظروف التى سوف يعمل المشروع فى ظلها فى المستقبل، مما يتيح الفرصة لإتخاذ قرارات الإستثمار والتمويل المناسبة والتى تأخذ فى الإعتبار كل من ظروف وإمكانيات المشروع نفسه والظروف البيئية المحيطة بالمشروع أيضاً.

وسوف نبدأ بمناقشة موضوع التحليل المالى قبل التعرض للتخطيط المالى ويرجع ذلك على أن عملية التخطيط المالى والرقابة تعتمد على تحليل المركز المالى للمشروع بهدف التعرف على مصادر الضعف والقوة التى يتميز بها . وترجع أهمية عملية تقييم الأداء المالى لمشروعات الأعمال إلى أنها تسبق عملية إتخاذ القرارات وبالتالى فهى تخدم أغراض التخطيط كما أنها تلى مرحلة التنفيذ ومن ثم فهى تخدم عمليات التقييم والرقابة أيضاً .

يمكن القول إذن بأن تقييم الأداء المالى قبل إتخاذ قرارات الإستثمار والتمويل المختلفة يعنى أن هذه القرارات تتخذ فى ضوء النظرة الموضوعية لمستويات الأداء المالى الفعلية .

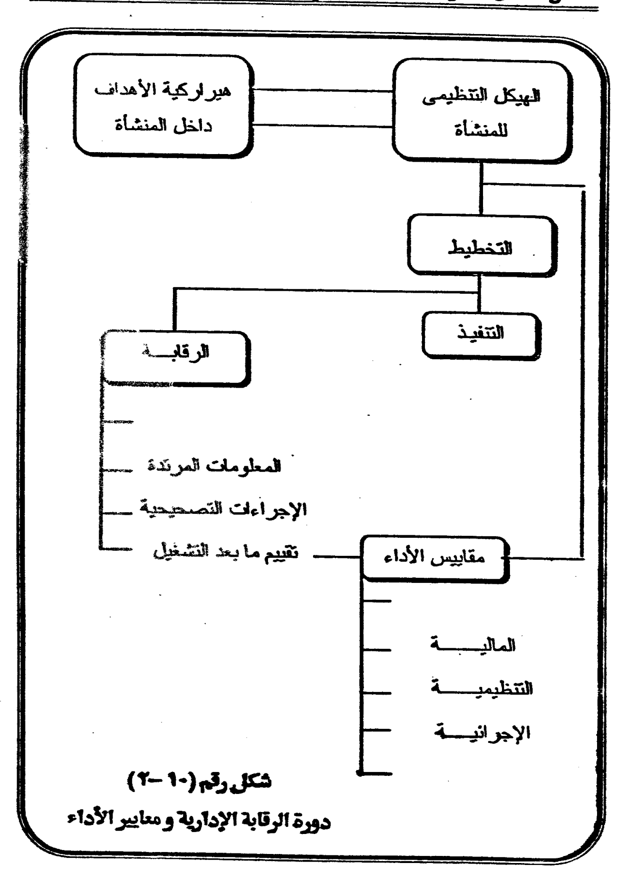
أولاً – تقييم الأداء المالى للمشروع :

إن تقييم الأداء هو تقييم أنشطة المنظمة فى ضوء ما توصلت إليه من نتائج فى نهاية فترة مالية معينة وذلك بهدف التعرف على العوامل المؤثرة فى هذه النتائج وتحديد الصعوبات التى تعوق التنفيذ وتحديد المسئوليات وتفادى أسباب الخطأ فى المستقبل .

والأسلوب العلمى لتقييم الأداء الكلى لا بد أن يغطى أوجه النشاط المختلفة التى تمارسها الوحدة الإقتصادية ومجالات العمل الإدارى المتعددة ويمكن ذلك من إكتشاف مصادر القوة والضعف التى قد لا تظهر عند حساب مجموعة من المؤشرات المالية غير المرتبطة . ويرجع السبب فى ذلك إلى أن التوصل إلى تفسير وتحليل أسباب التغير فى الأداء الكلى للمنظمة يتطلب ضرورة تقييم كل جزء من أجزاء الوحدة الإقتصادية وكل نشاط من أنشطتها وذلك لاكتشاف تأثير أداء كل جزء على الأجزاء الأخرى ثم بيان القيمة الإجمالية للأداء الكلى فى ظل ظروف هذا التداخل بين الأنشطة.

وترتبط عملية تقييم الأداء بالخطوة الأخيرة من الدورة الإدارية التى تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الخطط ثم تنظيم العمل وذلك لضمان تنفيذ الأهداف وأخيراً الرقابة والتى تنطوى على تقييم نتائج الأداء. يمكن القول إذن أن عملية تقييم الأداء تتأثر بالوظائف الإدارية وتؤثر فيها ولذلك يجب النظر إليها فى ضوء الإطار العام للعملية الإدارية كما يظهر فى الشكل رقم (٨-٢) والذى يبين موقع مقاييس الأداء بأنواعها المختلفة (التكنولوجية والمالية والتنظيمية والإجرائية وأخيراً التشغيلية) من عملية الرقابة الإدارية داخل الإطار الكلى لوظائف الإدارة. ومن هنا فإن نموذج تقييم الأداء الكلى للمنظمة يجب أن يراعى فى تصميمه أن يأخذ جميع المتغيرات التى يمكن أن تؤثر على أهداف المنشأة وعلاقة هذه المتغيرات ببعضها البعض وعلاقتها بالهدف بمعنى أن يصبح نظام تقييم الأداء معاوناً للإدارة فى تحديد أسلوب أدائها .

وهكذا يظهر أن تصميم مؤشرات مناسبة للحكم على أداء الوحدة الاقتصادية يتطلب الفهم السليم لأهداف ووظائف هذه الوحدة مع ترتيب المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء وفقاً لمدى أهميتها النسبية والتى ترتبط بهيراركية الأهداف داخل الوحدة، ومن الضرورى أن يراعى فى تحديد معايير التقييم أن ترتبط بمراكز المسئولية الإدارية بمعنى أن تعكس التقلبات فى المؤشرات أثر القرارات التى تصدر من هذه المراكز فقط فى حين أنها لا تتأثر بالقرارات التى تخرج عن نطاق سيطرة وتحكم مراكز المسئولية محل التقييم .



شكل رقم (١٠-٢)
دورة الرقابة الإدارية ومعايير الأداء

ويلاحظ أن تقييم الأداء يمكن أن يتم للمنشأة ككل كما أنه قد يتم لتقييم أداء الإدارة على مستوى المشروع أو لتقييم أداء الوظائف الرئيسية للمشروع أو لتقييم الأقسام والوحدات الفرعية وأخيراً قد يقتصر التقييم على أداء العاملين فى المستويات التشغيلية .

إن الأصل فى قياس كفاءة الأداء هو التأكد من أن المشروع يحقق أهدافه بأعلى درجة من الكفاءة هذا بالإضافة إلى التأكد من تحقيق الترابط والتوازن والتكامل بين مختلف الأنشطة ، وأخيراً التأكد من كفاءة النظم والسياسات التى اتبعتها المنظمة لتحقيق أهدافها ولا شك أن لذلك أهمية خاصة فى الدول النامية ذات الموارد المحدودة .

يمكن القول إذن بأن عملية تقييم الأداء يقصد بها الوقوف على درجة التنسيق والائتلاف بين عوامل الإنتاج المختلفة لتحديد مدى كفاءة استخدامها فى الوحدة الاقتصادية وتطور تلك الكفاءة سواء على فترات زمنية متتابعة أو فى فترة زمنية واحدة .

وعند القيام بقياس الأداء لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية :

١- إن عملية قياس كفاية الأداء ترتبط بتنظيم المشروع والأهداف المرسومة له وبالإمكانيات المتاحة له وبنوع النشاط الذى يزاوله.

٢- أن يكون الغرض من عملية قياس كفاءة الأداء كشف الانحرافات وبيان أسبابها حتى يمكن علاجها .

٣- الاقتناع بأهمية تقييم الأداء طالما أنه يؤدى إلى تحقيق نتائج تتمثل فى تحسين هذا الأداء ورفع مستواه .

٤- يجب أن ترتبط عملية تقييم الأداء بأهداف العمل وطبيعة المشروع.

٥- يجب أن يوفر نظام تقييم الأداء عناصر لقياس الحكم والنوع والزمن والتكلفة حيث أن أداء العمل كما ونوعا وفى حدود زمن تكلفة معينة يعد أمراً أساسياً لتحقيق التوازن فى تحقيق الأهداف بين الأنشطة المختلفة.

تقييم الأداء بإستخدام النسب المالية :

مما سبق يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تنعكس فى صورة مجموعة من المؤشرات التى تقيس مدى نجاح الوحدة الإقتصادية وتطورها بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها .

وعند تحديد المعايير أو المؤشرات المناسبة للحكم على الأداء يفضل أن تكون قليلة العدد ولكن ذات دلالة وأهمية ، على أن تتوافر فيها الشروط التالية:

١- أن يكون المعيار مقياساً صادقاً لمدى فعالية إستخدام موارد الوحدة الإقتصادية .

٢- أن يكون المعيار حساساً للتغير فى الأداء بحيث يعكس مدى قوة واتجاه هذا التغير وفى الزاوية المقابلة يجب أن تتوافر فيه خاصة التحفيز إلى تغيير مستوى الأداء .

٣- أن تتوفر للمقياس القدرة على وصف العوامل المتشابكة التى تتداخل معاً لتشكيل المقياس النهائى .

٤- أن يسمح بمقارنة أداء الوحدة الإقتصادية الحالية بأدائها فى فترات سابقة وكذلك بمقارنة هذا الأداء بأداء وحدات أخرى.

٥- أن يتم اختيار مؤشرات الأداء على أساس التفهم السليم والتحديد الواضح لأهداف ووظائف الوحدة الاقتصادية .

ويعتبر التحليل المالى باستخدام النسب المالية من أكثر الوسائل استخداما لتقييم أداء الوحدة الإقتصادية بل أن البعض يرى أن التحليل المالى هو الأداة الرئيسية لتقييم الاداء سواء على مستوى المشروع أو على المستوى القومى لأن عملية التحليل المالى تسبق عملية إتخاذ القرارات وبالتالى فهى تخدم أغراض التخطيط كما أنها تلى مرحلة التنفيذ ومن ثم فهى تخدم عمليات التقييم والرقابة والمتابعة ، كما أنها تمثل نقطة البداية عند التفكير فى المستقبل .

وتتضمن وظيفة التحليل المالى تفسير البيانات المحاسبية واستخدامها فى تقييم أعمال المشروعات وأدائها والتعرف على أحوالها ومراكزها المالية. فالتحليل المالى هو عبارة عن دراسة القوائم المالية (الميزانية وحسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر) بعد تبويبها التبويب الملائم مع استخدام بعض الأساليب الرياضية والإحصائية (كالنسب والاتجاهات المتوسطة) بغرض معرفة علاقات الارتباط بين عناصر القوائم المالية ومدى التغيرات التى طرأت عليها فى دورة زمنية معينة وحجم هذه التغيرات ومسبباتها .

وهكذا يظهر أن التحليل المالى يمد الإدارة بالمعلومات المالية التى تساعدها على تخطيط وتنظيم مختلف نواحى النشاط والرقابة عليها . وهذه المعلومات المالية تلقى الضوء على ظروف المشروع وحالته المالية ودرجة تطوره بالنسبة للإقتصاد ككل وبالنسبة للصناعة التى ينتمى إليها وموقفه من المنافسة ... وغيرها من المعلومات التى تساعد على رفع كفاءة الوحدة الإقتصادية . أى أن التحليل المالى هو وسيلة الإدارة أو القائم بالتحليل للتعرف على نتائج تطبيق السياسات أو تنفيذ القرارات .

وينقسم التحليل المالى إلى نوعين :

١- التحليل الخارجى :

وتقوم مجموعة من الأطراف من خارج المنشأة بهذا النوع من التحليل مثل المقرضين وحملة الأسهم والمستثمرين الذين يقومون بدراسة البيانات المتاحة والمنشورة عن المنظمات حيث لا تتاح لهذه الفئة فى معظم الأحوال إمكانية الوصول إلى بعض البيانات التى تحتفظ المنشأة بسريتها .

٢- التحليل الداخلى :

وتقوم إدارة المشروع بهذا النوع من التحليل والذى يكون عادة أكثر دقة وتفصيلاً من النوع السابق حيث تهتم الإدارة بإجراء تحليل مالى شامل ودقيق متعمق لكل الخصائص المالية والتشغيلية لإظهار مجالات الضعف والقوة والتى تميز المشروع .

مما سبق يمكن القول بأن التحليل المالى يهدف إلى تشخيص المشاكل التشغيلية والمالية التى يعانى منها المشروع من خلال التعرف على بعض المظاهر المرضية- كانخفاض مستويات الربحية مثلا – ثم الوقوف على أهم اسبابها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها .

ويعتمد القائم بالتحليل المالى على العديد من الأدوات المتاحة إلا أننا سوف نقتصر فى هذا الكتاب على أكثرها انتشاراً واستخداماً وهى النسب المالية .

وتعرف النسبة رياضياً . بأنها :- علاقة ثابتة بين رقمين أما فى المجال المالى فتستخدم النسب للإشارة إلى تلك العلاقات المالية التى لا تكون ظاهرة فى البيانات الخام.

فالبيانات المنشورة تكون عادة فى صورة مجملة ومطلقة ويمكن أن تصبح ذات دلالة من خلال إعادة ترتيبها بشكل يبرز الأهمية النسبية لبنودها المتنوعة ويبين الاتجاهات السياسية والمالية .

ويؤدى التحليل بالنسب المالية إلى تحقيق عدة أهداف :

١- اتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة .
٢- مساعدة المحلل المالى على تشخيص الحالة المالية للمشروع .
٣- توجيه الأداء نحو الأنشطة التى تعانى من مظاهر الضعف .
٤- تخطيط أداء الوحدة الاقتصادية فى المستقبل .
٥- مساعدة أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية على القيام بأعمالها بفعالية .

الأطراف التى تهتم بالنسب المالية :

بالإضافة إلى اهتمام إدارة المشروع بالنسب المالية نجد أنها تعتبر أيضاً أداة تعتمد عليها الأطراف الخارجية وبصفة خاصة :

١ – مقرضى الأموال قصيرة الاجل :

تهتم هذه الفئة بقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية فى فترة زمنية قصيرة أى أنها تهتم بنسب السيولة التى تتميز بها المنشأة .

٢– مقرضى الأموال طويلة الأجل :

تهتم هذه المجموعة من المقرضين بالمدفوعات الجارية للمشروع فى شكل فوائد كما تهتم أيضا وفى نفس الوقت بقدرة المشروع على سداد أصل القروض .

يمكن القول إذن بأن هذه الفئة تحرص على قياس كل من نسب السيولة ونسب الربحية التى تحدد قدرة المشروع على تحقيق الربحية المناسبة وذلك فى المدى الطويل .

٣- حملة الأسهم :

تهتم هذه الفئة باعتبارات السيولة والربحية ولكنها فى نفس الوقت تعمل على متابعة سياسات المشروع فى مختلف المجالات والتى من شأنها أن تؤثر على السعر السوقى للسهم .

هناك إذن عدد كبير من نسب التحليل المالى إلا أننا سوف نقتصر على دراسة عدد محدود منها وسوف يتم تقسيمها إلى المجموعات الأربعة التالية:

١- نسب الرفع المالى .
٢- نسب السيولة .
٣- نسب الربحية أو الكفاءة .
٤- نسب القيمة السوقية .

أنواع النسب المالية :

أولاً - نسب الرفع المالى :

تقيس مجموعة نسب الرفع المالى مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير فى تمويل احتياجاتها. ويهتم كل من الملاك والمقرضون بهذه المجموعة نظراً لأن زيادة الاعتماد على أموال الاقتراض قد يؤدى إلى تحقيق المشروع لحجم كبير من الإيرادات إلا أنها فى نفس الوقت تؤدى إلى زيادة درجة الخطر التى قد يتعرض لها المشروع لأن الفشل فى الوفاء بالفوائد المستحقة أو الفشل فى سداد أصل القروض عند حلول مواعيد الإستحقاق يعنى إفلاس المنشأة .

أما إدارة المشروع فتهتم بنسب الإقتراض اهتماماً كبيراً لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر

الإقراض أو مصادر الملكية كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسى للإدارة المالية .

ثانياً – نسب السيولة :

وهى تلك النسب التى تقيس مقدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة. ويهتم مقرضى الأموال قصيرة الأجل (البنوك) بهذه المجموعة من النسب بصفة خاصة وذلك إلى جانب اهتمام كل من الإدارة والملاك . ولكن على الرغم من دلالة هذه النسب إلا أن مقاييس السيولة التى تعبر عنها يمكن أن تصبح عديمة الفائدة ويرجع ذلك إلى أنها تعتمد على الأصول والالتزامات قصيرة الأجل التى تتميز بالتغيرات السريعة فى قيمتها .

ثالثاً – نسب الربحية أو الكفاءة:

يهتم المحلل المالى بهذه المجموعة من النسب للحكم على مدى كفاءة المشروع فى استخدام أصوله .

رابعاً – نسب القيمة السوقية :

تمكن هذه المجموعة من النسب المالية من المزج بين البيانات المحاسبية والمعلومات المالية الخاصة بسوق الأوراق المالية. وتشير هذه النسب إلى درجة تقييم المستثمرين للمشروع .

وقد اهتمت معظم الدراسات ببناء ما يمكن أن يسمى بهرم أو شبكة النسب المالية التى تصب فى النهاية فى مؤشر عام هو معدل العائد على الإستثمار فى معظم الحالات .

ومن أهم شبكات النسب المالية نموذج دبون ونموذج نسب الرقابة الادارية حيث نناقش كلاهما فى الآتى :

أ- نظام دبون :

يعتبر نظام دبون – نسبة إلى الشركة الأمريكية التى ابتكرته – من أكثر أساليب التحليل المالى بالنسب استخداماً . ويظهر هذا النموذج فى الشكل رقم (٨-٣). ومنه يتبين لنا أن معدل العائد على الإستثمار – وهو النسبة الرئيسية التى يتم الاعتماد عليها للحكم على قدرة وكفاءة الإدارة على تحقيق الأرباح – يتم التوصل إليها من خلال مجموعتين من العناصر .

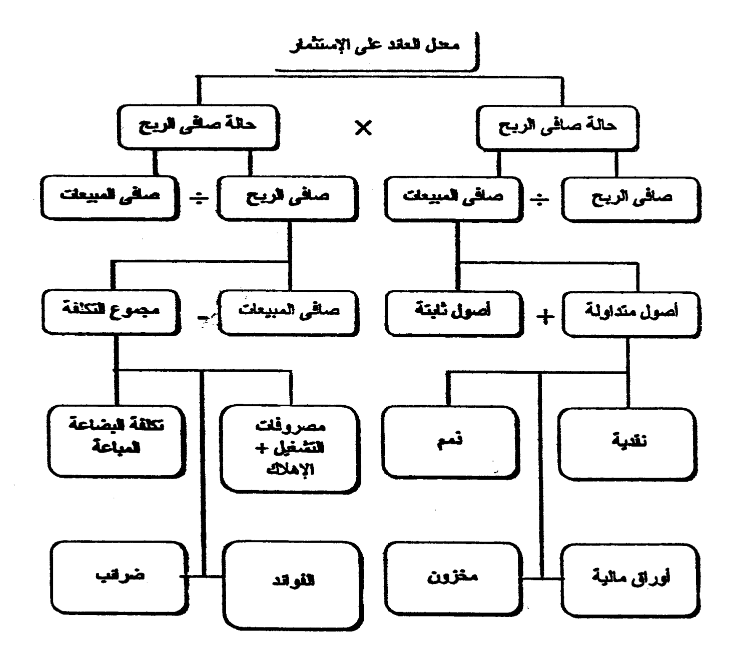
١- العناصر التى ترتبط بقرارات الإستثمار السليم للأموال فى الأصول العاملة المتداولة والثابتة .

٢- العناصر التى ترتبط بقرارات التشغيل الرئيسية والتى تؤثر على حجم الايرادات والمصروفات .

ويقوم نموذج دبون على المعادلات الآتية :

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$\text{معدل العائد على الإستثمار} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{صافى المبيعات}} \times \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{إجمالى الأصول}}$$



شكل (١٠-٣)
معدل العائد على الاستثمار

وترجع أهمية نظام ديون إلى أنه يقدم صورة متكاملة لجميع الأبعاد المالية للمنظمة كما أنه يتصف بالبساطة والشمول فى نفس الوقت حيث يهدف إلى قياس قدرة المشروع على إدارة الأصول وعلى الرقابة على المصروفات بكفاءة وفعالية .

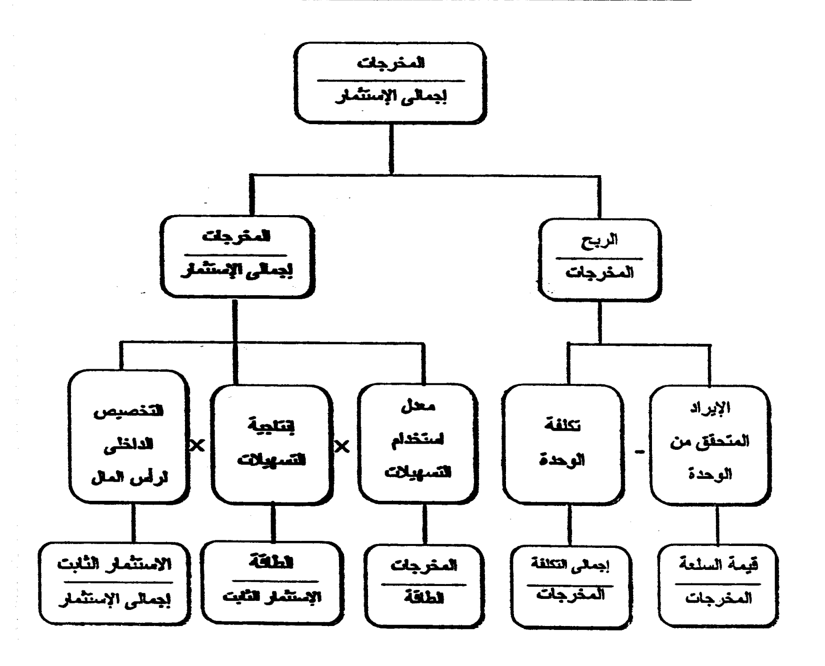
ويمكن من خلال شبكة النسب التى يعتمد عليها نظام ديون أن نتوصل إلى نقاط الضعف التى تؤثر على معدل العائد على الإستثمار حيث يساعد مفهوم النسب المركبة الذى يعتمد عليه هذا النموذج على الرجوع إلى الوراء حتى يتم تحديد الأسباب الكامنة وراء أى مشكلة من المشاكل التى تؤثر سلباً على قدرة المشروع على توليد الأرباح من الأصول المتاحة له .

ب – نموذج نسب الرقابة الإدارية :

يعتمد نموذج نسب الرقابة الإدارية على تقديم شبكة من النسب تشمل العناصر المرتبطة بكل من الإنتاجية – وهو ما لم يشمله نموذج ديون- والربحية حيث تحتاج الإدارة إلى مقياس فعال لإنتاجية الوحدة الاقتصادية يمذج بين العوامل المادية والعوامل المالية وذلك من خلال هيكل متكامل يساعد على الوصول إلى المحددات الرئيسية للتغير فى معدل الربح إلى اجمالى الاستثمار .

ويظهر نموذج نسب الرقابة الإدارية فى الشكل التالى يبين أن معدل العائد على الاستثمار يتحدد بكل من نسبة الأرباح إلى إجمالى المخرجات ونسبة المخرجات لاجمالى الاستثمار كالتالى :

$$\frac{\text{الربح}}{\text{إجمالى الاستثمار}} = \frac{\text{الربح}}{\text{المخرجات}} \times \frac{\text{المخرجات}}{\text{إجمالى الاستثمار}}$$



شكل (١٠-٤)

نموذج نسب الرقابة الإدارية

$$\frac{\text{الربح}}{\text{إجمالى الإستثمار}} = \frac{\text{الربح}}{\text{المخرجات}} \times \frac{\text{المخرجات}}{\text{إجمالى الإستثمار}}$$

ويتحدد ربح الوحدة من المخرجات بالفرق بين متوسط المتحصلات لكل وحدة من المخرجات وبين متوسط اجمالى تكلفة الوحدة من المخرجات كالآتى :-

$$\frac{\text{الربح}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{إجمالى قيمة السلع}}{\text{المخرجات}} \times \frac{\text{إجمالى التكاليف}}{\text{المخرجات}}$$

ويمكن التعرف على محددات نسبة المخرجات إلى اجمالى الإستثمار من خلال العلاقة التى تربط بين الطرفين . ان جزء من اجمالى الإستثمار يتم تخصيصه للمعدات والتسهيلات التى تحدد الطاقة الإنتاجية للمنشأة والتى تحدد بدورها حجم المخرجات الذى يمكن الوصول إليه. وبالتالى يمكن القول بأن التغيرات فى نسبة المخرجات إلى اجمالى الإستثمار تتحدد بالنسب الثلاثة التالية :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{إجمالى الإستثمار}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الطاقة}} \times \frac{\text{الطاقة}}{\text{الإستثمار الثابت}} \times \frac{\text{الإستثمار الثابت}}{\text{إجمالى الإستثمار}}$$

مما سبق يمكن القول بأن معدل العائد على إجمالى الاستثمار يتحدد بمجالات الأداء الخمس التالية :

١- ايراد الوحدة من السلع المنتجة (اجمالى قيمة السلع / المخرجات)
٢- تكلفة الوحدة (اجمالى التكلفة / المخرجات).

٣ ـ معدل استخدام التسهيلات (المخرجات / الطاقة) .
٤ ـ انتاجية التسهيلات والمعدات (الطاقة / الاستثمار الثابت)
٥- معدل تخصيص الموارد الإستثمارية بين السلع الرأسمالية ورأس المال العامل (الإستثمار الثابت / اجمالى الاستثمار).

ويمكن إجمال العلاقات السابقة بالصورة التالية والتى تظهر فى الشكل رقم (٨-٥) .

$$\frac{\text{الربح}}{\text{إجمالى الإستثمار}} = \left(\frac{\text{قيمة السلع}}{\text{المخرجات}} - \frac{\text{إجمالى التكلفة}}{\text{المخرجات}} \right) \times \frac{\text{المخرجات}}{\text{الطاقة}} \times \frac{\text{الطاقة}}{\text{الإستثمار الثابت}} \times \frac{\text{الإستثمار الثابت}}{\text{إجمالى الإستثمار}}$$

تحديد معايير المقارنة :

إن دراسة النسبة المالية للمشروع فى سنة من السنوات لايمكن من الحصول على تصور شامل لحقيقة الوضع المالى للمشروع ولذلك لابد من أجراء تحليل مالى متكامل من خلال مقارنة النسبة الخاصة بالمنشأة فى سنة من السنوات بنفس النسب فى السنوات السابقة وأيضا بنسب الصناعة التى تنتمى إليها. كما يظهر فى الجدول رقم (٨-١) .

فنجد ـ على سبيل المثال ـ أن درجة الرفع المالى فى الشركة محل الدراسة كانت فى العام الحالى أقل منها فى الأعوام السابقة كما أن مستوى رأس المال العامل كان منخفضاً هذا بالإضافة إلى أنها حققت إيراداً منخفضاً نسبيا على رأس مالها .

إلا أن تحليل مثل هذه الظواهر تحليلاً دقيقاً يساعد عل الحكم الفعلى على أداء الشركة. فإذا كان سبب هذا الانخفاض فى الايرادات يرجع إلى تزايد حجم الأنفاق على نشاط البحوث والتطوير Research and Development Expenditures فلا يجب أن نعتبر إنخفاض الإيرادات دليلاً على انخفاض مستويات الأداء حيث أن مثل هذا الإنفاق من شأنه أن يؤدى إلى زيادة الإيرادات فى المستقبل .

مما سبق يتبين لنا أهمية تحليل أسباب التغيرات فى نسب الشركة محل الدراسة حيث لا يجب أن يقتصر الأمر على مجرد إجراء المقارنات بين السنوات .

كذلك يكشف الجدول رقم (٨-١) عن حالة نسب الشركة بالمقارنة بنسب الصناعة التى تنتمى إليها . ويلاحظ التفاوت الكبير فى معدل العائد على إجمالى الأصول وهنا لابد من تحديد أسباب هذا التفاوت. هل يرجع إلى ارتفاع كفاءة الأداء فى هذه الشركة عن مستويات أداء الشركات الأخرى أم يرجع إلى تفاوت طبيعة النشاط ؟ هنا لابد من القيام بتحليل متعمق للحسابات النوعية التى تظهر الربحية المختلفة لكل منتج من المنتجات ولكل مجال فى مجالات التشغيل .

ويمكن للقائم بالتحليل أن يستمر فى دراسة العلاقات بين النسب المختلفة وأسباب اتفاقها واختلافها سواء بالنسبة للشركة والصناعة وسوف تختلف أنواع النسب محل المقارنة ودرجة التعمق فى الدراسة وفقا لاهتمامات وأهداف القائم بالتحليل .

جدول رقم (١٠-١)

النسب المالية لكل من شركة الصناعات الوطنية ومتوسطات الصناعة

النسب المنوية	شركة الصناعات الوطنية (١٩٨٩)	شركة الصناعات الوطنية (١٩٨٠-١٩٨٨)	الشركات الأخرى العاملة فى نفس الصناعة
١- نسب الرفع المالى			
نسبة الاقتراض	٠,٢٢	٠,٢٧	٠,٣٧
محل تغطية الفائدة	٨,٢	٥,٤٠	١,٧
٢- نسبة السيولة			
صافى رأس المال العامل لاجمالى الأصول	٠,١٤	٠,٢٦	٠,١٦
نسبة التداول	١,٦	٢,٠	١,٥
نسبة السيولة السريعة	٠,٧	١,٠	١,٠
نسبة النقدية	٠,٠٩	٠,٠٧	٠,١٩
نسبة الأصول المتداولة إلى متوسط الانفاق (بالأيام)	٤٤	٦٣	٧٩
٣- نسبة الربحية			
المبيعات لاجمالى الأصول	١,٥	١,٧	١,٤
المبيعات لصافى رأس المال العامل	٨,٤	٦,٥	٩,٢
هامش صافى الربح (نسبة منوية)	٤,٢	٥,٢	١,٠
معدل دوران المخزون	٥,٦	٥,١	٦,٨
متوسط فترة التحصيل (بالأرقام)	٤٤	٥١	٥٤
العائد على إجمالى الأصول (نسبة منوية)	٦,٢	٨,٥	١,٤
٤- نسبة القيمة السوقية			
سعر السهم إلى ايراداته	١١,٢	٨,٤	١٠,٠
ايرادات السهم (نسبة منوية)	٥,١	٥,٥	٣,٥
القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم	٠,٩٦	٠,٩٣	١,٠٩

اختيار النسب المالية :

يرجع استخدام النسب المالية كدلائل تشير إلى قوة وسلامة المركز المالى للمشروع إلى بداية القرن العشرين وهى الفترة التى تميزت بانفصال الملكية عن الادارة ومن ثم ظهور المدير المحترف وتزايد دور المؤسسات المالية فى السوق مما أدى إلى الشعور بالحاجة إلى معايير تمكن من الحكم على أداء المشروع . وعلى الرغم من أن استخدام النسب فى مجال التحليل المالى يرجع إلى فترة طويلة إلا أنه لم يتم حتى الأن الاتفاق حول عدد هذه النسب وأهميتها النسبية . فبدراسة القوائم المالية المختلفة يمكن التوصل إلى عدد لانهائى من النسب المالية – وقد تعرضنا لبعضها فى الصفحات السابقة- إلا أن نجاح عملية التحليل المالى يتوقف على اختيار تلك النسب التى يمكن الاعتماد عليها للحكم على أداء المشروع. معنى ذلك أنه لابد من اختيار مجموعة النسب التى تتلائم مع أهداف التحليل هذا بالإضافة إلى دراسة النسب الأكثر دلالة .

ثانياً – أدوات التخطيط والرقابة :

ترجع أهمية التخطيط المالى إلى ضرورة الربط – بشكل مسبق – بين كل من قرارات الإستثمار وقرارات التمويل التى تتداخل وتتفاعل معاً بدرجة كبيرة . وتتكون عملية التخطيط المالى من الخطوات التالية :

١- تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع فى مجالات الإستثمار والتمويل.
٢- التنبؤ بالنتائج المترتبة على القرارات التى يتم إتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية .

٣- وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الإستثمار والتمويل على أن تنطوى هذه الخطة على مجموعة القرارات التى تم اختيارها بناءاً على الخطوات السابقة .

٤- تقييم الأداء الفعلى فى ضوء الأهداف التى اشتملت عليها الخطة المالية التى سبق إقرارها .

ويساعد التخطيط المالى على التنبؤ بالإحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية كما يساعد أيضاً على تقدير الفرص الإستثمارية المتاحة والمفاضلة بينهم مقدماً .

وتختلف الفترة الزمنية التى تغطيها عملية التخطيط المالى من منشأة لأخرى فنجد أن معظم المنشآت تقوم بوضع خطط تغطى فترة العام وتتصف هذه الخطط عادة بالتفصيل فى حين تقوم العديد من المنظمات بتصميم خطط مالية تمتد لفترات تتراوح بين ثلاثة إلى خمس سنوات . ولقد لوحظ أن شركات المنافع العامة ومصانع انتاج الطاقة على وجه التحديد تقوم بوضع خطط مالية تتجاوز العشرة سنوات فى بعض الحالات نظراً لطبيعتها الخاصة .

متطلبات التخطيط المالى الجيد :

إن اعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الإعتبارات التالية :

١- دقة عملية التنبؤ :

تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التى تقوم عليها الخطة. ويعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة من المعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الإقتصادية التى تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الإقتصادية المختلفة . كما قد يتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية (التى

تقوم بتحليل السلاسل الزمنية) وعلى النماذج التسويقية التى تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك .

وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورا يشتمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الإقتصاد القومى ومدى توافر المواد الخام فى المستقبل وأسعار العملات المختلفة... وغيره وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع. وعند قيام المخطط المالى بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل من الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة حيث أن تحليل المخاطر التى يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الإستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالى .

٢- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة :

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالى على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة. لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالى أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد فى ضوئها أفضل البدائل الممكنة فنجد أنه على سبيل المثال لا توجد الآن قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كبيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتى للمشروع ولكن على الرغم من ذلك فإن على المدير المالى أن يتخذ قرارا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التى يجب إتباعها فى المشروع الذى يعمل فيه .

٣- مراجعة ومتابعة الخطة المالية :

لابد من الإهتمام بعملية متابعة التنبؤات التى تم بناء الخطة المالية فى ضوئها خاصة فى حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة .

ولقد سبق الإشارة فى بداية هذا الفصل إلى أن الخطط المالية تستخدم أيضاً كمعايير للحكم على الأداء فى المستقبل. إلا أن تقييم الأداء لا يصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذ الظروف الإقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقيق الأداء محل القياس – فقد ينحرف الأداء عن الخطة التى سبق إقرارها نظراً لمرور الإقتصاد القومى بمرحلة مؤقتة من الكساد .

أدوات التخطيط والتنبؤ المالى :

هناك العديد من أساليب ووسائل التخطيط المالى والتى يمكن لمدير المالى أن يختار من بينها الوسيلة الملائمة للقيام بعملية التخطيط المالى .

وتستخدم الأساليب التالية فى التنبؤ بالإحتياجات المالية :

١- أسلوب النسبة المئوية للمبيعات .
٢- تحيل الإنحدار .
٣- الميزانية التقديرية النقدية .

أما الوسائل التخطيطية التالية فتستخدم للتنبؤ بالأرباح :

١- قائمة الدخل المتوقعة .
٢- تحليل التعادل .

١- أسلوب النسبة المئوية من المبيعات .

يعتبر أسلوب النسبة المئوية للمبيعات من وسائل التخطيط المالى التى تتصف بالبساطة وبالقابلية للتطبيق العملى فى نفس الوقت .

ويفترض هذا الأسلوب أن هناك علاقة مباشرة وثابتة بين المبيعات وبين بعض بنود الميزانية وبالتالى يمكن التنبؤ بقيمة هذه البنود فى المستقبل فى ضوء رقم المبيعات المتوقعة .

٢- تحليل الانحدار :

يفترض أسلوب النسبة المئوية من المبيعات أن هناك علاقة ثابتة بين المبيعات وبين بعض بنود الأصول والخصوم. إلا أن هذا الإفتراض قد لا يكون صحيحا فى جميع الأحوال وإنما يتوقف الأمر على طبيعة كل من الشركة والصناعة .

٣- الميزانية التقديرية النقدية :

يعتمد إعداد الميزانية التقديرية على تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية المتوقعة خلال الفترة الزمنية المقبلة، ومن خلال هذا النوع من الميزانيات يمكن التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوقيت حدوثها مما يساعد المدير المالى على تحديد الإحتياجات النقدية المستقبلية وفى ضوء هذه التقديرات يقوم بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ويتمكن من مراقبة مستويات السيولة التى تتمتع بها المنشأة .

وعلى الرغم من أنه يمكن إعداد الميزانية التقديرية النقدية لتغطى أى فترة زمنية يعتقد المدير المالى أنها تناسب طبيعة النشاط الذى تقوم به المنشأة إلا أنه عادة ما يتم إعدادها عن الفترات القصيرة نسبيا نظراً لأن التنبؤ قصير الأجل يكون أكثر دقة من التنبؤ طويل الأجل. وعادة ما تقوم المشروعات بإعداد الميزانية النقدية لتغطى فترة السنة يلى ذلك تقسيمها إلى فترات يتوقف طولها أو قصرها على طبيعة التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع . فإذا ما تميزت التدفقات النقدية بالتقلب احتاج الأمر إلى إعداد الميزانية على أساس شهرى لتجنب مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات الجارية. أما إذا كانت التدفقات النقدية ذات طبيعة شبه ثابتة يمكن اعداد الميزانية على أساس ربع أو نصف سنوى.

وعموما تتوقف فعالية وقيمة الميزانية التقديرية النقدية على دقة التنبؤات التى يتم الإعتماد عليها لاعداد هذه الميزانية. وكلما توقع المدير المالى إنحراف التدفقات الفعلية عن التدفقات المقدرة كلما تطلب الأمر الإحتفاظ بإحتياطى نقدى أو ضمان الحصول على قروض سريعة وذلك لتجنب مخاطر نقص السيولة .

إعداد الميزانية التقديرية النقدية :

١- **تقدير التدفقات النقدية الداخلة :** يعتمد تقدير التدفقات النقدية الداخلة على المبيعات المتوقعة. ونظرا لأهمية رقم المبيعات المتوقعة فإنه من الأفضل أن يتم احتساب هذا الرقم إعتمادا على كل تقديرات المسئولين عن التسويق جنبا إلى جنب مع دراسة الظروف الإقتصادية التى تعمل المنشأة فى ظلها والتى سوف تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة.

بعد تحديد رقم المبيعات المتوقعة يجب تقسيم هذه المبيعات إلى مبيعات نقدية ومبيعات آجلة. وفى حين يتم الحصول على قيمة المبيعات النقدية فى الحال فإن تحصيل المبيعات الآجلة يتوقف على سياسات الإئتمان والتحصيل التى تتبعها المنشأة .

كذلك قد تحصل المنشأة على إيرادات نقدية من بعض المصادر الأخرى مثل إيجارات الأصول المؤجرة للغير وفوائد الإستثمارات فى بعض الأوراق المالية والإعانات الحكومية وعوائد بيع الأصول الثابتة وغيرها .

٢- **تقدير التدفقات النقدية الخارجة :** تمثل قيمة المشتريات من المواد والمهمات أهم عناصر المصروفات النقدية كما أن المنشأة تحصل عادة على مهلة للسداد وبالتالى فإن الدفع لا يتم فى نفس لحظة الشراء .

وبالإضافة إلى قيمة المشتريات تشمل المدفوعات النقدية مجموعة أخرى من العناصر مثل أجور العمال وفواتير الوقود وإيجارات العقارات فى حالة قيام الشركة بإستئجار بعض المبانى والمدفوعات الخاصة بسداد القروض وفوائدها التى تستحق على الشركة والمدفوعات لشراء آلات جديدة أو القيام ببعض الإنشاءات. وتكون تواريخ دفع هذه البنود ثابتة ومحددة إما وفقاً لنظام وسياسة الشركة (كما فى حالة الأجور مثلا) أو وفقاً للعقود والإتفاقات التى تعقدها الشركة. ولإعداد الميزانية التقديرية النقدية يندمج هذا النوع من المصروفات مع تكاليف الشراء النقدية وذلك للحصول على إجمالى التدفقات النقدية الخارجة.

٣- تقدير صافى التدفقات النقدية وإعداد الميزانية النقدية: بعد التأكد من دقة التقديرات المتعلقة بالمصروفات والإيرادات النقدية يتم إعداد الميزانية النقدية لتحديد مقدار العجز أو الفائض النقدى المتوقع حدوثه خلال الفترة الزمنية التى تعطيها هذه الميزانية .

وسوف تستعين إدارة المشروع بهذه المعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة لتدبير احتياجات المشروعات خلال فترات العجز المتوقع وذلك من أفضل المصادر حيث يكون هناك متسع من الوقت للمفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة لإختيار أفضلها من وجهة نظر المشروع .

ومن ناحية أخرى سوف تقوم المنشأة بدراسة البدائل المقامة لاستثمار الفائض النقدى المتاح فى بعض الشهور وذلك للحصول على أكبر عائد ممكن .

وتجدر الإشارة إلى أنه فى بعض الحالات قد يتبع المشروع سياسة من شأنها الاحتفاظ بحد أدنى من الرصيد النقدى الذى يجب أن يتوافر بصفة مستمرة لمواجهة التقلبات غير المتوقعة .

تساعد الميزانية التقديرية النقدية على تخطيط عمليات الاقتراض والسداد واستثمار الفوائد المتاحة مما يعنى أن هذه الوسيلة من وسائل التخطيط المالى تقدم معلومات شديدة للمدير المالى .

٤ – تحليل التعادل :

يعتبر تحليل التعادل Break Even Analysis أحد الأدوات الرئيسية التى يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح . ويساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذى لايحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر .

ويعتمد تحليل التعادل على الربط بين كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة والمبيعات للوصول إلى حجم التعادل حيث :

ك × س = ث + ك × م

حيث ك = كمية الوحدات

س = سعر بيع الوحدة

ث = اجمالى التكاليف الثابتة

م = التكلفة المتغيرة للوحدة

من المعادلة السابقة يمكن تحديد قيمة ك التى تكون الأرباح عندها = صفر كالتالى :

ك × س - ك × م = ث

ك (س – م) = ث

$$ك = \frac{ث}{س - م} \quad أو \quad \frac{إجمالى\ التكاليف\ الثابتة}{سعر\ بيع\ الوحدة - تكلفة\ متغيرة\ للوحدة}$$

فإذا كانت شركة الزيوت المتحدة تقوم ببيع الوحدة المنتجة بسعر ٣ جنيهات في حين تبلغ تكلفة الوحدة ١ جنيه كما أن اجمالى تكاليفها الثابتة ٥٠٠٠٠ جنيه .

$$فإن\ حجم\ التعادل = \frac{٥٠٠٠٠}{٣-١} = ٥٠٠٠٠٠\ وحدة .$$

وهذا معناه أن قيام الشركة المذكورة ببيع ٥٠٠٠٠ وحدة إنتاجها سوف يترتب عليه عدم تحقيق أى أرباح أو خسائر .

وفى حين يؤدى تطبيق المعادلة السابقة إلى الوصول إلى عدد الوحدات المنتجة والمباعة التى يتحقق عندها تساوى الإيرادات مع التكاليف فإنه يمكن تحديد نقطة التعادل بالجنيهات كالتالى:

$$نقطة\ التعادل\ بالجنيهات = \frac{إجمالى\ التكاليف\ الثابتة}{\frac{إجمالى\ التكاليف\ المتغيرة}{إجمالى\ قيمة\ المبيعات}}$$

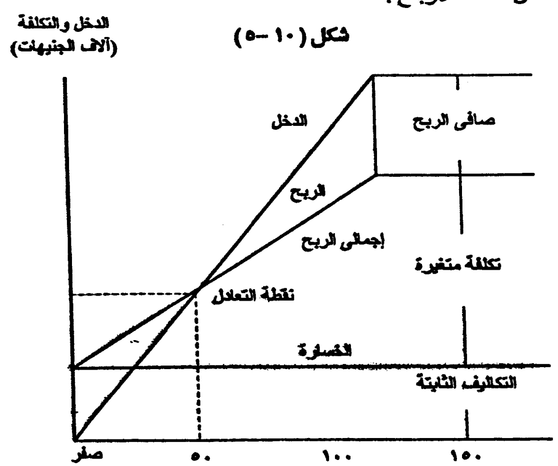
فإذا كانت إجمالى التكاليف الثابتة لإحدى الشركات تبلغ ٤٠٠٠٠ جنيه واجمالى تكاليفها المتغيرة ٢٤٠٠٠ جنيه أما إجمالى قيمة المبيعات فتبلغ ٤٠٠٠٠ جنيه.

$$فإن\ نقطة\ التعادل\ بالجنيهات = \frac{٤٠٠٠٠}{\frac{٢٤٠٠٠}{٤٠٠٠٠}} = ١٠٠٠٠٠ جنيه$$

وتظهر نقطة التعادل فى الشكل رقم (١٠-٥) حيث يشير المحور الأفقى إلى عدد الوحدات المنتجة والمباعة فى حين يعبر المحور الرأسى عن التكاليف . وتظهر التكلفة الثابتة فى شكل خط مستقيم لأنها لا تتغير بتغيير أحجام الإنتاج أما خط الدخل فيبدأ من نقطة الأصل لأن الايرادات لا تظهر إلا مع بداية نشاط الإنتاج والبيع .

وتمثل المنطقة الواقعة قبل نقطة التعادل منطقة خسائر أما المنطقة الواقعة بعدها فتمثل منطقة الأرباح وعند نقطة التعادل تتعادل الإيرادات مع التكاليف وتكون الأرباح مساوية للصفر ويؤدى ارتفاع سعر البيع – مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها - إلى إنخفاض نقطة التعادل مما يعنى تحسن حالة المشروع أما إرتفاع عنصر التكاليف - مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها – فيؤدى إلى إرتفاع نقطة التعادل مما يعنى تزايد منطقة الخسائر وتناقص منطقة الأرباح .

شكل (١٠ –٥)



الفصل الثانى عشر
نظم وتكنولوجيا المعلومات



مقدمة

تتسم عملية اتخاذ القرارات اليوم بازدياد درجة تعقدها، وذلك لازدياد المتغيرات التى تؤثر فيها ، والتى تعود إلى العديد من الأسباب، يتعلق البعض منها بالتغيرات السريعة المتلاحقة فى الظروف البيئية سواء على الساحة المحلية أو العالمية، كذلك للنقص فى المعلومات، وأيضاً سرعة تغير المعلومات التى تخص هذه الظروف المحلية، أو العالمية، مما يجعل متخذ القرار يعجز عن ملاحقة ومتابعة تلك التغيرات بصورة قاطعة، ومن ثم فإن صانعى القرارات يواجهون بالعديد من التحديات والتى تتعلق بالقدرة المستمرة على الابتكار والتطور المتزايد والمتنامى وأثاره الابتكارية لدى الأفراد والجماعات العاملة فى المنظمة ، والقدرة على التكيف مع الظروف غير المؤكدة .

وتبرز أهمية دور المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتطورة فى مساعدة متخذ القرار على التوصل إلى القرارات السليمة، والتى تحدد بدورها الأنشطة التى يجب تأديتها داخل المنظمة، والتى تحدد أيضاً مدى نجاح أو فشل المنظمة ، الأمر الذى يفسر اعتبار المعلومات كأحد أساسيات عملية الإدارة حيث ينظر إلى الإدارة على أنها عملية تحويل المعلومات إلى تصرفات من خلال صنع القرارات .

ونظرا لأن دور المعلومات وتكنولوجيا المعلومات قد أصبح حرجا فى التأثير على جودة القرارات التى يتخذها المديرون، خاصة فى ظل ظروف التغير السريع، والاتجاهات نحو العولمة ، فسوف يتناول الفصل الحالى بالتوضيح وبشكل مختصر كيف يمكن للمعلومات أن تساعد المديرين فى اتخاذ القرارات السليمة ، فيعرض لمفهوم المعلومات ، والبيانات وتوضيح الفرق بينهما، كذلك قواعد البيانات، يلى ذلك توضيح العوامل المحددة لقيمة المعلومات، ومعايير الحكم على جودتها .

كذلك خصائص المعلومات الملائمة لمواقف صنع القرارات فى المجالات المختلفة مثل التخطيط الاستراتيجى، والرقابة الادارية، وكذلك الرقابة على العمليات .

كما يتعرض الفصل الحالى بالتوضيح لمفهوم نظام المعلومات ومكوناته والخطوات المختلفة وتشغيل نظام المعلومات الإدارية وكذلك تطويره ، والتعرض لأنواع نظم المعلومات الإدارية .

ويتناول الفصل الحالى كذلك مفهوم تكنولوجيا المعلومات والعناصر الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ، فيعرض لمفهوم الحاسب الآلى، وأنواع نظم أجهزة الحاسب الآلى، والوظائف التى يؤديها الحاسب الآلى، كذلك أنواع الشبكات المختلفة وما يمكن أن تؤديه مثل هذه التكنولوجيات من دعم للمدير فى اتخاذ القرارات التى يقوم بصنعها .

أساسيات المعلومات :

تبدأ عملية تطوير المعلومات بجمع بعض الحقائق أو الاحصائيات التى نطلق عليها البيانات Data ، فالبيانات هى احصائيات مسجلة أو حقائق، أو تنبؤات ، أو آراء ووجهات نظر. وعند تجميعها يتم تحليل البيانات بطريقة ما للحصول على المعلومات .

فالمعلومات هى مجموعة معينة من البيانات والى تخص مشكلة معينة أو قرار معين تم تحليلها وتشغيلها واستخلاص نتائج معينة منها .

ومن وجهة نظر إدارية فإن المعلومات هى ملخص للنتائج التى تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المنظمة وتعد المعلومات مورد استراتيجى بالنسبة لمعظم الأعمال . لذا فإن إدارة المعلومات تقع على عاتق أحد مديرى الإدارة العليا والذى يسمى بضابط أو

المراقب الرئيسى للمعلومات chief information officer وهى وظيفة تنفيذية ، تتضمن مسئولية إدارة برامج ونظم عديدة .

أما قاعدة البيانات Data base فهى مجموعة من الملفات الخاصة بجهاز الحاسب الآلى ، والتى يمكن الرجوع إليها حتى تتم عملية استخلاص المعلومات من البيانات .

وبخصوص قواعد المعرفة فهى تتضمن أنواع متنوعة من المعرفة، كالحقائق والقواعد، والممارسات الناجحة فى المجالات المختلفة داخل المنظمة والتى تم القيام بها أثناء التشغيل .

قيمة المعلومات :

تعد بعض المعلومات ذات قيمة أكبر من غيرها ، وتُعرف قيمة المعلومات فى الواقع بشكل ما من خلال ما يمكن أن تحققه من منافع للمنظمة من خلال استخدامها. ومن ثم فكلما عظمت المنافع التى تتحقق من خلال المعلومات تعظم أيضاً فائدة المعلومات ، وقيمتها .

وحتى تكون المعلومات ذات قيمة عالية لابد وأن تقابل عدد من المعايير يمكن عرضها فيما يلى :-

- ملائمة المعلومات .
- جودة المعلومات .
- توافر المعلومات فى الوقت المناسب .
- كمية المعلومات .

وسنتناول كل معيار بقليل من التفصيل :

١- ملائمة المعلومات

١- فيما يتعلق بمدى ملائمة المعلومات ، تشير الملائمة إلى درجة صلة المعلومات وارتباطها بالموقف الخاص بصنع القرار الذى يواجهه المدير ، أو متخذ القرار. فكلما زادت درجة ارتباط المعلومات ، أو صلتها بالقرار المطلوب اتخاذه ، تزداد درجة ملائمة المعلومات وعندما تزداد ملائمة المعلومات ، فإن قيمة المعلومات بالطبع سوف تزداد.

والواقع أن خصائص المعلومات الملائمة تختلف باختلاف مواقف صنع القرارات فى المجالات الرئيسية الآتية :

* الرقابة على العمليات
* الرقابة الإدارية
* التخطيط الاستراتيجى.

ويمكن توضيح ذلك فى الشكل رقم (١/١٠)

خصائص المعلومات	الرقابة على العمليات	الرقابة الإدارية	التخطيط الاستراتيجى
مصدر المعلومات	داخلية	←————	خارجية
المجال	معرفة بدقة	←————	تعريف متسع
مستوى التكامل	مفصلة	←————	متكاملة
المجال الزمنى	تاريخية	←————	مستقبلية
الحداثة	حديثة جداً	←————	قديمة / تاريخية

الدقة المطلوبة	عالية ◄──────	منخفضة
استمرارية الاستخدام	بشكل مستمر ◄──────	بشكل غير مستمر

والواقع أن الرقابة على المعلومات تتعلق أساسا بالتأكد من أن المهام التفصيلية الخاصة يتم إنجازها بكفاءة وفعالية .

أما الرقابة الإدارية فترتبط بالاستخدام الكفء والفعال للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتتعلق قرارات التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد الأنشطة اللازمة للوصول إليها .

وبشكل عام – وكما يتضح من الجدول السابق – فإن المعلومات الملائمة لأنشطة الرقابة التشغيلية تختلف في خصائصها عن تلك المعلومات اللازمة لعمل قرارات تخطيط استراتيجي .

فالقرارات الخاصة بالرقابة على العمليات التشغيلية ترتكز بصفة أساسية على البيئة التنظيمية الداخلية ، وتتعلق بتاريخ أداء المنظمة، وتتصف المعلومات بأنها تكون معرفة بشكل دقيق ومفصل .

أما المعلومات الملائمة التخطيط الاستراتيجي فإنها غالباً ما تكون تاريخية، ومتكاملة، وتعتمد على المصادر الخارجية وتكون درجة دقتها منخفضة .

وتقع المعلومات الخاصة بصنع القرارات المتعلقة بالرقابة الادارية ما بين المعلومات الملائمة لقرارات الرقابة على العمليات والمعلومات الملائمة لاتخاذ قرارات التخطيط الاستراتيجي .

٢- جودة المعلومات

العامل الثانى فى تقدير قيمة المعلومات هو درجة كون هذه المعلومات تعكس الحقيقة، وتعبر عنها ، فكلما زادت جودة المعلومات وزادت قيمتها تزايدت جودة القرارات التى يتخذها المدير .

٣- توافر المعلومات فى الوقت المناسب

وتشير إلى توافر المعلومات فى الوقت الذى تحتاجه المنظمة وبشكل يسمح باتخاذ القرارات والتصرفات الملائمة فى الوقت الملائم، فالمعلومات التى تتوافر بعد عملية اتخاذ القرارات ، تكون عديمة الجدوى بالنسبة لهذه القرارات .

٤ - كمية المعلومات

المحدد الرابع والأخير لقيمة المعلومات هو كمية المعلومات التى ترتبط بالقرارات التى يتخذها المدير ، وتغطى كل المجالات التى تؤثر فى هذه القرارات ، فإذا كانت المعلومات غير كافية فلا بد من جمع المزيد من المعلومات حتى تكون القرارات دقيقة وسليمة .

فمثلا عند اختيار افضل الموردين من حيث السعر، وشروط التسليم،الخ. لابد من توفير معلومات كاملة عن الموردين حتى يتم اختيار أفضلهم .

تقدير قيمة المعلومات

هى عملية يتم من خلالها تحديد ما إذا كان الحصول على معلومات محددة يحقق منافع للمنظمة فى مقابل التكاليف الخاصة بتوليد هذه المعلومات من عدمه.

أحد الطرق الهامة لتقدير قيمة المعلومات وقياسها يتمثل فى استخدام مدخل القيمة المتوقعة والتى تمثل مجموع حاصل ضرب القيم المشروطة فى احتمالاتها .

وسوف يترك للمراجع المتخصصة فى هذا المجال عرض الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً مع توضيح الأمثلة الخاصة بذلك .

نظام المعلومات الإدارية

هو شبكة عمل منظمة مؤسسة رسمياً لكى تمد المديرين بالمعلومات الحيوية مثل التقارير الخاصة بالأنشطة التنظيمية للمنظمة كالمبيعات، والإنتاجية، ومعدلات دوران العمل. وهذه المعلومات تستهدف أساساً تحسين الأداء التنظيمى .

ويتصف نظام المعلومات الإدارية بأنه يعتمد على استخدام الحاسب الآلى والذي يمكن المديرين من سهولة الوصول إلى السجلات، والحصول على المعلومات بصورة ملخصة فى شكل تقارير .

تصميم نظام المعلومات الإدارية

إن أفضل طريقة لوصف نظام المعلومات الادارية تتمثل فى عرض ملخص للخطوات الضرورية لتشغيله، وكذلك عن طريق مناقشة المعلومات المختلفة التى يحتاجها كافة المديرين لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم .

وهناك ستة خطوات أساسية متتابعة يحتاجها تشغيل نظام المعلومات الإدارية يمكن توضيحها على النحو الآتى :

الخطوة الأولى : تتمثل هذه الخطوة في تحديد المعلومات المطلوبة داخل

المنظمة ، ومتى تكون مطلوبة، والصورة التي يجب أن تكون عليها هذه البيانات ، وشكل البيانات المطلوبة .

وحيث أن السبب الاساسي لتواجد نظام المعلومات هو مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ، فإن أهم الطرق هو البدء بتحديد المعلومات الإدارية المطلوبة، والذي يتطلب تحديد كل من : المجال الذي تريد الإدارة اتخاذ القرار بشأنه ، البدائل التي يجب تقييمها حتى يتم اتخاذ قرار معين.

الخطوة الثانية :

تتمثل هذه الخطوة في تحديد مدخل لجمع البيانات المطلوب توليد معلومات معينة من خلالها. وتعد هذه الخطوة غاية في الأهمية، حيث أنه إذا لم تكن البيانات التي يتم جمعها مرتبطة بالمعلومات المطلوبة، فسوف يكون من المستحيل خلق المعلومات المطلوبة .

الخطوة الثالثة والرابعة

بعد تحديد المعلومات المطلوبة، وجمع البيانات اللازمة لتحقيق ذلك تتمثل الخطوة الثالثة في تلخيص البيانات وعليه يتم تحليل البيانات في الخطوة الرابعة.

فإذا تم ذلك فإن الأفراد لابد وأن يشغلوا نظام المعلومات الإدارية وهي الخطوة التي يعتمد فيها الأفراد على منافع الكمبيوتر .

الخطوة الخامسة والسادسة

وهو تحويل المعلومات التي تم توليدها من خلال تحليل البيانات إلى المدير المعني لهذه المعلومات ، وجعله مستخدما فعليا لها .

والواقع أن أداء الخطوتين الأخيرتين ينتج عنهما اتخاذ القرارات الإدارية ويختلف الوقت اللازم لأداء كل خطوة من الخطوات السابقة من منظمة لأخرى .

تحسين نظام المعلومات الإدارية

يمكن تحسين نظام المعلومات الإدارية من خلال عدة نقاط سوف يتم عرضها باختصار كما يلى :

* تحقيق التعاون بين الأفراد العاملين فى نظام المعلومات الإدارية، والمديرين المشتغلين، مما يجعل المديرين يدلون بآراء صادقة وصحيحه حول جودة المعلومات التى تم الحصول عليها . ومن خلال مثل هذا النوع من التعاون يتم تحسين فعالية نظام المعلومات الادارية .

* التأكيد على الأفراد العالمين فى نظام المعلومات الإدارية بأن غرض هذا النظام هو إمداد المديرين بالمعلومات المرتبطة باتخاذ القرارات، والتحقق من تطبيق ذلك .

* توضيح العلاقة بين تكلفة الحصول على المعلومات، والعائد المرتبط باستخدام هذه المعلومات وذلك بالنسبة لكل من المديرين متخذى القرارات، وكذلك الأفراد العاملين فى نظام المعلومات الإدارية. والتأكيد على ضرورة أن يزيد العائد من استخدام المعلومات عن التكاليف المرتبطة باستخدام هذه المعلومات .

أنواع نظام المعلومات الإدارية

يمكن تصنيف نظم المعلومات الإدارية طبقاً لمعيارين أساسيين، الأول هو نوع المعلومات التى يتم التعامل معها ، أما الثانى فيتعلق بالأفراد الذين تقوم هذه النظم بتقديم الخدمة إليهم .

ويمكن تصنيف نظم المعلومات الادارية في ستة مجموعات أساسية وفقا للمعيارين السابق ذكرهما ، وهذه المجموعات هي :

١- نظم تشغيل المعاملات

٢- نظم مساندة أعمال المكاتب وأعمال المعرفة .

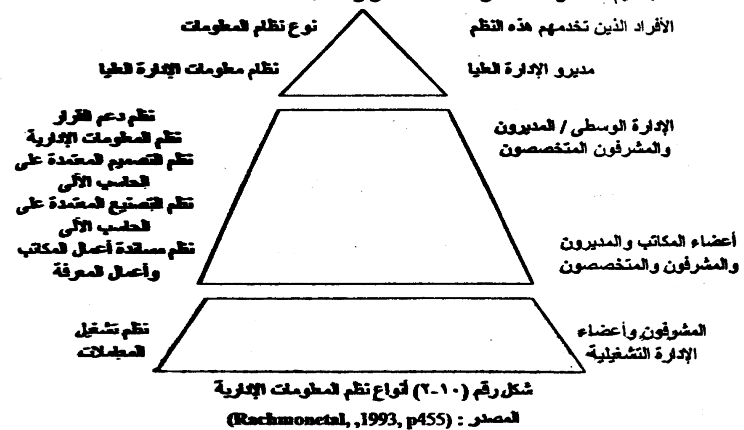
٣- نظم التصميم المعتمدة على الحاسب الآلي CAD ونظم التصنيع المعتمدة على الحاسب الآلي CAM .

٤- نظم المعلومات الإدارية .

٥- نظم دعم القرارات

٦- نظم معلومات الإدارة العليا

ويوضح الشكل التالي أنواع نظم المعلومات الإدارية وفقا لنوع المعلومات، وكذلك الأفراد الذين تقوم مثل هذه النظم بخدمتهم فيما يختص بتقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .



شكل رقم (١٠-٢) أنواع نظم المعلومات الإدارية

المصدر : (Rachmonetal, ,1993, p455)

وسوف يتم تناول الأنواع المختلفة من نظم المعلومات كما يتناولها الشكل رقم (١٠-٢) بالشرح المبسط فيما يلى :

١- نظم تشغيل المعاملات :

يعتمد نظام تشغيل المعاملات على الحاسب الآلى ، ويقوم بتشغيل المعاملات الخاصة بتدفق العملاء ، والموردين ، والعاملين ، كما يتضمن أيضاً المخزون والمبيعات وسجلات المدفوعات والعديد من المعاملات الحيوية التى تتم داخل المنظمة التى تنتج عن مثل هذه المعاملات الحيوية ووضعها فى صور تمكن من استخدامها فى فترات لاحقة .

أهم المستفيدين من مخرجات هذه النظم هم مديرو الإدارة التنفيذية .

٢- نظم مساندة أعمال المكتب وأعمال المعرفة :

تساعد هذه النظم الأفراد العاملين داخل المكاتب من أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة . وتتضمن مثل هذه المهام اعداد التقارير ، والميزانية العمومية وغيرها من المهام .

وتتراوح هذه النظم ما بين جهاز كمبيوتر وشبكة وأجهزة تسمح للأفراد بالاتصال عن طريق البريد الالكترونى حتى يتقاسموا أداء مهام العمل عبر أجهزة الحاسب الآلى .

وهناك تطوراً أخر يتعلق بدعم العمل الجماعى فى مجال أعمال المكاتب والمعرفة ، ويتضمن قيام كل فرد يعمل بمفرده فى وثائق منفرده ، بحيث لا يكون هناك أى تداخل بين عمله وأعمال الأطراف الأخرى . وذلك من خلال مراجعة المفكرة الالكترونية الخاصة بكل فرد فى الجماعة Electronic Calendar بغرض التنسيق بين أعضائها .

٣- نظم التصميم المعتمدة على الحاسب الآلي CAD ونظم التصنيع المعتمدة على الحاسب الآلي GAM

يمكن استخدام الحاسب الآلي في أتمته أعمال الهندسة ، والهندسة المعمارية ، والتخصصات الفنية الأخرى . وهناك أمثلة عديدة لاستخدام نظم التصميم المعتمدة على الحاسب الآلي CAD والتي تحل محل الآلات الميكانيكية ، والنظم اليدوية والتي يستخدمها المهندسون والمعماريون ، بشكل تقليدي لكي يقوموا بوضع ترتيب داخلي للعمليات بالنسبة لمشروع جديد ومنتج جديد حيث يستخدم المهندسون نظم التصميم المعتمده على الحاسب الآلي .

والذي يساعد في رسم دوائر معينة . بأبعاد معينة في بقعة معينة من الرسم أو الشكل .

كما تساعد النظم المتقدمة في أداء مهام معينة مثل تقدير الاستجابة لمنع حدوث الصدمات والاهتزازات .

أما نظم التصنيع المعتمدة على الحاسب الآلي CAM فهي تقوم بأتمته مجموعة متنوعة من المهام في المصنع ذاته . فتتضمن تطبيقات مثل نظم التصنيع المعتمدة على الإنسان الآلي ، كنظم تقطيع اللحم الآلي ، مناولة المواد وغيرها .

ولقد قام بعض المستصنعين بمحاولة ناجحة في ربط نظم التصميم ونظم التصنيع المعتمدة على الحاسب الآلي معا ، فقد تم تحويل مواصفات المنتج المحددة من قسم التصميم إلى قسم التصنيع . وتساعد مثل هذه التوليفة من نظم CAD/CAM بشكل كبير في تطوير جهود الشركة للوصل إلى منتجات جديدة تصل اسرع إلى الأسواق .

٤- نظم المعلومات الإدارية MIS

عبارة عن نظم توفر تقارير دورية ، معروفة من قبل للمساعدة فى اتخاذ القرارات الإدارية . وتساعد مثل هذه التقارير مديروا الإدارة الوسطى على الرغم من إمكانية الاستفادة منها من قبل أطراف عديدة داخل المنظمة .

وعادة ما يقدم نظام المعلومات الإدارية التقارير والإحصائيات مثل المبيعات الشهرية ، وسجلات العاملين ، وجدولة الإنتاج الخاص بالمصانع.

وحتى يمكن لنظام المعلومات الإدارية المساعدة فى تقديم المعلومات الخاصة بالنواحى المختلفة التى يقوم بخدمتها ، فإنه يعتمد على تشغيل البيانات المتوافرة عن نظم تشغيل المعاملات وتحويلها إلى معلومات هامة ، وبالإضافة لذلك فإنه فى حالات صنع القرارات الروتينية يمتد دوره إلى ما هو أبعد من صنع التقارير ، إلى إيجاد إجابات محددة للأسئلة التى تحددها الإدارة .

٥- نظم دعم القرار:

تمثل نظم دعم القرار امتداد لنظم المعلومات الإدارية ، والتى تمد المديرين بالأدوات والبيانات التى يحتاجونها لاتخاذ القرارات .

وفى حين توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات الهيكلية الروتينية اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ، فإن نظم دعم القرار تساعد المديرين فى حل المشاكل غير الهيكلية ، وغير الروتينية .

وبعبارة أخرى هى تمد المديرين بالأدوات التى يحتاجونها لخلق المعلومات الخاصة بهم .

وتساعد هذه النظم مستخدم المعلومات على التفاعل مع النظام، فقد يدلى باقتراحات ، أو يغير فى أساليب التحليل، أو يمد ببيانات جديدة بدل من أن يكتفى ببساطة بتلقى المعلومات كما هو الحال فى نظم المعلومات الإدارية ، ومن ثم فهى تعتمد على كل من البيانات الداخلية ، وكذلك المعلومات الخارجية .

وتتصف هذه النظم بوجود إمكانيات تحليل عالية ، وتوجد نماذج عديدة لتحليل البيانات .

٦- نظم معلومات الإدارة العليا .

تتشابه نظم معلومات الإدارة العليا مع نظم دعم القرار ولكنها مصممة لأغراض تلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمديرين التنفيذيين ، فهى توفر معلومات تجيب على أسئلة تتعلق بجدوى إضافة منتج إلى موقع معين من مواقع المصانع التابعة للشركة ، أو تحديد الخصم الممنوح فى فترة معينة من العام والذى يساعد على ترويج منتجات الشركة .

والواقع أن نظم معلومات الإدارة العليا ليست مصممة لحل نوع معين من المشاكل ولكنها تدعم العديد من المواقف المتغيرة وتساعد على اتخاذ القرارات التى تعتمد على الخبرة والحكم الشخصى .

٧- نظم معلومات أخرى .

بالإضافة إلى الأنواع العامة من نظم المعلومات تقوم منظمات الأعمال من فترة لأخرى بتصميم نظم معلومات متخصصة لحل مشاكل متخصصة .

والمثال على ذلك بعض الشركات التى يعتمد نجاح أعمالها على المعلومات الجغرافية ، فإنها ستتحول بطبيعة الحال إلى نظم المعلومات

الجغرافية ، والتي هي عبارة عن خرائط تعتمد على الحاسب الآلي ، تساعد الشركات على القيام بمهام عديدة تتراوح ما بين تحديد السوق المستهدف ، إلى التحليل البتروكيميائي المحتمل للأشكال البيولوجية .

ومن أمثلة الشركات التي تستخدم نظام المعلومات الجغرافي ، شركات توزيع الأفلام ، وذلك للوقوف على معلومات تتعلق بمدى نجاح الفيلم في مناطق عديدة . والبنوك أيضاً قد تستخدم نظم معلومات مشابهة وذلك للوقوف على الصورة الحقيقية للرهن العقاري المقدم لها كضمان .

وبالرغم من اختلاف هذه النظم عن النظم الأخرى ، إلا أنها في النهاية مجرد طرق بديلة تساعد المديرين على استخدام التكنولوجي لإدارة المعلومات بشكل أكثر نجاحاً .

نجاح تطبيق نظم المعلومات :

يتناول هذا الجزء تعريف تطبيق نظم المعلومات ، وعملية التطبيق ذاتها ، ومقاييس نجاح نظم المعلومات وذلك بصورة مختصرة .

يشير تطبيق نظم المعلومات من وجهة نظر متسعة إلى جميع العمليات التنظيمية التي تعمل على تبني وإدارة وتكامل نظام المعلومات مع باقي أجزاء المنظمة . وبالتالي فإن عملية التطبيق تبدأ مع ظهور فكرة النظام ، وتنتهي بتحول عملية استخدام النظام إلى عملية روتينية داخل المنظمة .

وتعتبر عملية التطبيق نوعاً من التغير التنظيمي ، وتنطوي على عدة مراحل مثل كسر الجمود ، والتغيير ، وإعادة التماسك .

وفي مرحلة كسر الجمود يتم تهيئة المستخدمين المحتملين لنظام المعلومات لتبني هذا النظام ، ومحاولة إقناعهم بأن تواجد نظام المعلومات

من شأنه أن يزيد ويدعم من قدرتهم على تحسين الأداء ، واتخاذ القرارات السليمة .

وفى مرحلة التغيير ، يتبنى المستخدم نمط جديد للسلوك ، ويقوم بالإستخدام الفعلى لنظام المعلومات .

أما فى مرحلة إعادة التماسك ، يتم تحويل النظام الجديد إلى جزء متكامل من المنظمة ، والواقع أن ذلك يتوقف على مدى قبول النظام ، وظهور تحسن واضح فى الأداء نتيجة استخدام نظام المعلومات .

ويُعرف نجاح تطبيق نظم المعلومات الإدارية بمدى تحقيق النظام لأهدافه ، وذلك من وجهة نظر مستخدموا هذا النظام .

وهناك العديد من المقاييس المتاحة فى كتابات نظم المعلومات والتى تستخدم فى قياس نجاح تطبيق نظم المعلومات . ولعل أكثرها موضوعية هو ذلك المقياس الذى يعتمد على حسابات التكلفة والعائد . حيث يقارن بين تكاليف نظام المعلومات وتشغيله ، والعوائد المتحققة من استخدامه وتتضح هذه العوائد فى صورة زيادة مستويات الأداء التنظيمى ككل . ويعاب على هذه الطريقة صعوبة التقدير الفعلى للعوائد ، والتى قد تتضمن عناصر غير ملموسة .

وقد فرق البعض بين ثلاثة أنواع من مقاييس نجاح نظم المعلومات ، وهى مقاييس أداء النظام ، ومقاييس درجة استخدام مخرجات النظام ، ومقاييس الرضا عن الجوانب المختلفة فى النظام . والتى يجب أخذها جميعاً فى الاعتبار حتى يمكن الوصول إلى تقييم متكامل لنجاح تطبيق نظام المعلومات .

وتعبر درجة استخدام مخرجات النظام عن مدى قيام المستخدمين باستهلاك مخرجات نظام المعلومات فى اتخاذ القرارات التى تؤثر على أداء

المنظمة ككل ، والواقع أن الاستخدام الاختيارى لنظام المعلومات يعد أكثر تعبيراً عن نجاحه من الاستخدام الإجبارى .

ويعبر الرضا عن نظام المعلومات عن قدرة ذلك النظام على توفير متطلبات المستخدمين من المعلومات التى تساعدهم فى تحسين جودة الأداء الناتج عن استخدام المعلومات فى وضع القرارات .

وتصنف مؤشرات أداء النظام إلى مجموعتين أساسيتين تشتمل المجموعة الأولى على عدة عوامل مثل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات ، ودرجة صحة القرارات ، والثقة فى القرارات وتقدير المستخدمين لنظام المعلومات لمدى جودة القرارات ، وازدياد القدرة على تحليل المشاكل .

أما المجموعة الثانية والخاصة بقياس أثر النظام على المنظمة فهى تعكس مؤشرات مثل تخفيض التكاليف ، ومستوى العمالة ، وزيادة مستوى الأرباح ، وكمية المبيعات ، والحصة السوقية ، وتحقيق أهداف المنظمة ككل .

وسواء كانت هذه المقاييس تعكس تقديرات وأحكام شخصية لمستخدمى نظم المعلومات ، أو تقدم مؤشرات كمية موضوعية عن التحسن فى الأداء . فإنه من الضرورى الاهتمام بها جميعاً عند التقييم المتكامل لنظم المعلومات الإدارية – كما سبقت الإشارة .

تكنولوجيا المعلومات .

يستطيع أى مدير أو صانع قرار إدراك أهمية أمران حيويان فى بيئة الأعمال الحالية ، وهما المعلومات ، وتكنولوجيا المعلومات و ذلك لاعتماد معظم الأعمال اليوم عليهما.

وتكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجي الذي يركز على استخدام المعلومات في أداء العمل ، وتتمثل في المعدات والبرامج والشبكات وقواعد البيانات وغيرها .

فبالإضافة إلى جهاز الحاسب الآلي ، تلعب نظم تكنولوجيا المعلومات الأخرى أدوار هامة مثل آلة الفاكس ، والبريد الصوتي Voice mail ، وعقد المؤتمرات بإستخدام الفيديو والأقمار الصناعية وغيرها .

ولقد تحولت العديد من المنظمات إلى منظمات أعمال إلكترونية تستخدم الإنترنت أو الشبكات المماثلة داخل المنظمة وخارجها بشكل أساسي ، وتعد هذه الشبكات البنية الأساسية التي تعتمد عليها تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإلكترونية ، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعلومات وتكنولوجيا المعلومات .

ولسوف يتم تناول الحاسب الآلي من حيث تعريفه ، ووظائفه والتطور في أجهزة الحاسب الآلي من حيث حجمها ، ومدى التقدم في تقنية الإلكترونيات ومكونات الحاسب الآلي ، وكذلك شبكة الإنترنت والشبكات الأخرى والوظائف التي يمكن أن تؤديها .

مفهوم الحاسب الآلي :

الحاسب الآلي عبارة عن آلة إلكترونية تساعد المدير في تحليل البيانات وتفسيرها وأداء الأوامر المطلوبة لتشغيل العمليات ، كما يساعد على تحريك كمية كبيرة من المعلومات المتعلقة بالوظائف المختلفة كالتمويل والمخزون وبيانات أخرى حيث يسهل الوصول إلى هذه المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة .

مكونات الحاسب الآلي ووظائفه :

يتكون الحاسب الآلي من المكونات الملموسة Hard ware ، والمكونات غير الملموسة Soft ware .

وتتكون الأجزاء الملموسة من المكونات الملموسة للحاسب الآلي . أما الأجزاء غير الملموسة فهي تلك البرامج والتعليمات التي توجه عمل نشاط الأجزاء الملموسة .

ويمكن توضيح مكونات الحاسب الآلي وفقا للأنشطة الأساسية للحاسب الآلي كما يلي :

١- المدخلات :

تتكون أجهزة المدخلات من لوحة المفاتيح Key board ، وشاشة اللمس Touch Screen ، والفارة Mouse ، والماسح الضوئي optical scanner وغيرها ، وتساعد هذه الأجهزة على إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي كي يتم تحليلها وتحويلها إلى معلومات .

٢- التشغيل :

تتعلق وظيفة التشغيل بأنشطة الكمبيوتر التي ترتبط بأداء الخطوات المنطقية والحسابية اللازمة لتحليل البيانات وبطريقة ملائمة . وتتكون أجهزة التشغيل من وحدة التشغيل المركزية Control Processing unit وهي مسئولة عن تشغيل النظام وتنقسم إلى :

أ- وحدة الحساب والمنطق . والتي تؤدي العمليات الحسابية والمنطقية .

ب- وحدة التحكم وهى تحتوى الذاكرة المخبأة Cash memory والتى تحتفظ بأكثر التعليمات استخداما بما يؤدى إلى زيادة سرعة النظام .

٣- المخرجات :

وتشير وظيفة المخرجات إلى أنشطة الكمبيوتر والتى تأخذ النتائج الخاصة بوظائف المدخلات ، التخزين ، التشغيل ، والرقابة وتحويلها إلى خارج الكمبيوتر .

وتتكون أجهزة المخرجات من شاشة العرض والطابعة ووحدات الاستجابة السمعية.

٤- التخزين :

يقوم نظام الحاسب الآلى بالتخزين من خلال وحدة الذاكرة الأولية ، وتساند بواسطة وحدة الذاكرة الثانوية كالأقراص المرنة Floppy Disk ومشغل القرص الضوئى .

ويتم تخزين البيانات ، وكذلك التعليمات الخاصة بتحليل البيانات والبرامج اللازمة للتشغيل .

٥- الرقابة :

تشير الرقابة إلى أنشطة الحاسب الآلى والتى توضح كيفية أداء باقى وظائفه كما إنها تتضمن تحديد ما يلى :

١- متى يتم استرجاع البيانات بعد تخزينها .
٢- متى وكيف يتم تحليل البيانات .
٣- متى يجب تخزين البيانات بعد التحليل.

٤- متى يتم استرجاع البيانات الأصلية .
٥- متى يجب أن تصل أنشطة المخرجات إلى النهاية .

وتعد وحدة التحكم داخل وحدة التشغيل المركزى مسئولة عن التحكم فى نظام الحاسب الآلى فتقوم بترجمة تعليمات البرامج ونقل التعليمات إلى باقى مكونات الحاسب الآلى .

التطور فى نظم الحاسب الآلى :

هناك العديد من التطورات التى حدثت على نظام الحاسب الآلى المتاح حاليا . ويمكن استعراض هذه التطورات وفقا لمعيارى الحجم ، والتقدم فى تقنية الإلكترونيات ، فى خمسة أجيال مختلفة للحاسب الآلى كما يلى :

أنظمة الجيل الأول (١٩٤٦ – ١٩٥٦)

ظهر أول جهاز حاسب آلى فى عام ١٩٤٦ وقد تم بيعه لمنظمات الأعمال وغيرها من المنظمات وقد اعتمدت أنظمة الجيل الأول على الصمامات الإلكترونية ولقد اتصفت هذه المكونات الإلكترونية القديمة بأنها يتولد عنها حرارة كبيرة ، وتتعرض للاحتراق بصفة مستمرة ، وتحتاج إلى كمية كبيرة من الطاقة الكهربائية.

كما أن هناك قصور آخر تتصف به هذه الأجهزة المبكرة للحاسب الآلى وهى طريقة البرمجة وتعرف البرمجة على أنها عملية خلق مجموعة من التعليمات التى توجه الكمبيوتر لأداء المهام المرغوبة. و يتمثل قصور أنظمة الجيل الأول فى طريقة البرمجة والتى تتطلب إعطاء تعليمات بخطوات متعددة .

أنظمة الجيل الثانى (١٩٥٧ – ١٩٦٣)

اعتمدت الحاسبات فى أنظمة الجيل الثانى على إحلال الترانزستور والذى يمثل مكون صلب محل الصمامات الالكترونية .

ولقد اتصفت أجهزة الحاسب الآلى فى هذا الجيل بأنها أصغر حجما ، وأرخص ثمنا ، ويمكن الاعتماد عليها بطريقة أكبر Reliable ، كما أن البرمجة أصبحت أسهل ، لأن الآلة الجديدة أصبحت قادرة على قراءة اللغة التى يستطيع البشر قراءتها . ولقد ظهرت لغات على مستوى عالمى فى أنظمة هذا الجيل مثل لغة الكوبول Cobol وذلك للتطبيقات التجارية ولغة الفورتران Fortran وذلك للتطبيقات العلمية .

٣- أنظمة الجيل الثالث (١٩٦٤ - ١٩٧٩)

اعتمدت أنظمة هذا الجيل على الدوائر المتكاملة ، وهى عبارة عن أجهزة حاسب آلى تضم آلات الترانزستور فى جهاز واحد ومن ثم فقد أصبحت قادرة على أداء المهام المعقدة مثل أعمال الهندسة وتخزين البيانات. إضافة إلى أنها أصبحت أقل حجما وأقل توليدا للحرارة. الأمر الذى جعل الحاسب الآلى يبدو وكأنه مشابه لآلة فعلية لأداء العمل. كما أدى ذلك أيضا لبدء ظهور الحاسب الآلى فى مكاتب المحاسبة والمنازل ، والمعامل ، وكذلك المصانع المنتشرة حول العالم .

٤- أنظمة الجيل الرابع (١٩٨٠ - حتى الآن)

بدأت أجهزة الحاسب الآلى تشابه الآلة التى توضع فوق أى مكتب ولقد بدأ التطور فى الدوائر المتكاملة بشكل كبير ، حيث يتم وضع الملايين من الترانزستور فوق شريحة واحدة . مما أدى إلى إنتاج المعالج الدقيق Micro procesor ، والذى يمكن من توليفة جميع الوظائف الأساسية للحاسب الآلى

فـى شـريحة واحـدة ، ممـا أدى إلـى تقلـيص حجـم الحاسـبات الآلية ، وظهور الحاسبات الشخصية . وتنتمى معظم أجهزة الحاسب الآلى المستخدمة اليوم إلى أنظمة الجيل الرابع .

٥- الجيل الخامس (من الآن وصاعدا)

يمثل هذا المستوى من الحاسب الآلى آخر ما وصلت إليه تكنولوجيا الحاسب الآلى . ولقد تم التركيز على الذكاء الاصطناعى ، والاستخدامات الأخرى المتقدمة للحساب الآلى .

ومـن أهـم خصـائص أنظمـة هـذا الجيل هـو استخدامها للمعالجـات المتوازنـة Paroled Processing والتى تشير إلـى اشتراك العديد من المعالجات فى أداء المهام المعقدة وذلك فى جهاز واحد ، حيث يقوم كل معالج بأداء جزء من المهمة ، أو معالجة جزء من المشكلة فى نفس الوقت ، مع أداء ذلك بسرعة فائقة .

- شبكات عمل الحاسب الآلى :

تمثل شبكة الحاسب الآلى نظام مكون من جهازين أو أكثر من أجهزة الحاسب و التى تسمح لمستخدميه بالاتصـال ، والتفاعل والتعاون واقتسام الموارد .

وعندما تعمـل هـذه الشبكة بشـكل كـفء فإنهـا تعـد أداة مـن أدوات تكنولوجيا المعلومـات ، والتى تسهم فـى تشـجيع العاملين علـى تعظـيم الإنتاجية .

ولسوف يناقش الجزء التالى نوعين من شبكات الحاسب الآلى ، نالتا اهتمام كبير فـى الأونـة الأخيرة ، وذلك من قبل المديرين وهمـا : الشبكة الداخلية ، وشبكة الانترنت .

١- الشبكة الداخلية The local area network

هى شبكة حاسب آلى تتصف بوجود البرامج التى تدير كيفية انتقال المعلومات من خلال الكابلات ، حتى تصل إلى عدد من أجهزة الحاسب التى يستخدمها أفراد يعملون فى أماكن عمل منفصلة ، وبما يؤدى إلى تخفيض تكاليف البرامج غالية الثمن .

٢- شبكة الإنترنت

وهى عبارة عن شبكة متسعة من أجهزة الحاسب الآلى المتصلة داخليا فيما بينها ، والتى تربط بين الأفراد وأجهزة الحاسب الآلى فى كل أنحاء العالم من خلال خطوط التليفون ، وأجهزة الستالايت ، ونظم الاتصال الأخرى .

ويستخدم المديرون الانترنت بطرق عديدة ، فالبعض يستخدمها لجمع المعلومات التى تؤثر فى عمل المنظمات فى الأجل القصير ، مثل الأخبار المتعلقة بالتذبذب فى أسعار الفائدة ، وتحركات المنافسين الأخيرة و الموضحة على الانترنت ، كما يمكن استخدام الانترنت فى البحث عن واجتذاب عاملين جدد .

أما البعض الأخر من المديرين فيستخدم شبكة الانترنت لمتابعة الاتجاهات الحكومية المؤثرة على أداء المنظمات فى الأجل الطويل ، مثل العلاقات الاقتصادية ، والتكتلات التجارية مع دول معينة ، والتوقف عن ذلك مع دول أخرى .

ولسوف يتم التوسع قليلاً فى توضيح مفهوم الإنترنت ، من خلال مناقشة كل من المواقع على شبكة العمل العالمية World Wide Web والبريد الالكترونى E- mail ، وكذلك الانترانيت ، والاكسترانت وذلك بشكل مختصر فى السطور القادمة .

٣- الموقع على شبكة العمل العالمية :

تمثل شبكة العمل العالمية قطاع من الإنترنت ، والذى يسمح للمديرين بأن تكون لديهم مواقع للمعلومات ، وتسمى مواقع على الويب wib site ، وتكون هذه المواقع متاحة بشكل مستمر لمستخدمى شبكة الإنترنت .

يبدأ كل موقع على الويب بصفحة بداية تسمى الصفحة الأساسية Home page ، ولكل صفحة أساسية عدد من الصفحات الفرعية المساندة والتى تعرض الأفكار التى تحتويها الصفحة الأساسية بتوسع أكبر .

ويتزايد عدد المديرين اللذين يقومون بإنشاء مواقع لهم على الإنترنت ويتوقع تزايد هذا العديد بشكل سريع فى المستقبل . ويركز المديرون على استخدام هذا الموقع فى أداء مدى واسع من الأنشطة تتراوح ما بين الاستشارات الرأسمالية ، إلى توقيع اتفاقيات انتقال الأعمال .

ولابد وأن يتفق هذا الموقع فى تصميمه وتطبيقه مع الأهداف التنظيمية للمنظمة ، وحيث أن هدف المدير هو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الموارد التنظيمية ، فإن الموقع على الويب المصمم بشكل فعال يعد موردا تنظميا يمكنه مساعدة المدير على تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية ، منها على سبيل المثال ما يلى :

* الترويج للمنتجات المختلفة ، وذلك من خلال التسويق الإلكتروني الكفء ، منخفض التكاليف والذى يمكن من التوزيع حول العالم .

* زيادة كفاءة المنظمة فى اجتذاب القوى العاملة ،حيث يزيد إنشاء موقع الكترونى من قدرة المنظمة على اجتذاب الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً إلى المنظمة ، وذلك من خلال تقديم الصورة الذهنية للمنظمة والتى تؤكد على مسايرتها للاتجاهات الهامة فى ميدان الأعمال ، وتوضح

الابتكارات المتاحة لتؤكد نجاحها ، مثل هذه الصورة الذهنية الجيدة تمكن المنظمة من اجتذاب أفضل العناصر البشرية .

* زيادة جودة المنتج

أحد الجوانب الهامة فى تطوير المنتج ذو جودة عالية ، هو القدرة على منح العملاء خدمة ذات جودة عالية ، والحفاظ على اتصالات قوية معهم ، حتى بعد بيع المنتج واستخدامه ويتم ذلك بكفاءة وسرعة عالية من خلال الانترنت .

* الاتصالات الكونية :

يحتاج العديد من المديرين الأكفاء ، والذين يطبقون أساليب إدارية متقدمة إلى عمل اتصالات عبر العالم وتمكنهم المواقع عبر شبكة الإنترنت من الوصول إلى أى مكان العالم وذلك بتكلفة أقل بكثير من طرق الاتصالات التقليدية العالمية ، كما تمكن المواقع عبر شبكة الإنترنت من تقريب المجتمعات العالمية من بعضها البعض .

* تشجيع الابتكار والرغبة فى الإبداع لدى أعضاء المنظمة :

تحافظ كل منظمة ناجحة على نجاحها من خلال تطوير حلول مبتكرة لمشاكلها ، ويمكن أن يوفر الموقع على الإنترنت حلولاً مبتكرة لعشرات الآلاف من مشاكل المنظمة .

فمن خلال المواقع على الإنترنت ممكن للإدارة أن ترسل إشارات واضحة لكل أعضاء المنظمة بأنها مستعدة لكى تزودهم بالأدوات التكنولوجية المبتكرة التى تقدم حلول فعالة لمشاكلهم ، وتستنهض طاقات الأفراد كى يجدوا حلول مبتكرة لمشاكل العمل .

*** البريد الإلكتروني E- mail**

يمثل البريد الالكتروني نظام معلومات مدعم بالحساب الآلي ، والذي يتيح للأفراد استخدام التكنولوجي لخلق وكتابة رسائل لأشخاص آخرين .

وقد يمثل استخدام البريد الالكتروني تحدياً بالنسبة للمنظمة حيث يفتقد البريد الالكتروني إلى لغة الجسم body languge ، مثل تعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت التي يحملها الاتصال وجها لوجه أو حتى الاتصال من خلال التليفون ، فالرسالة الإلكترونية قد يساء قراءتها أو يساء فهمها ، إذا لم يتم اختيار الكلمات التي تحملها الرسالة بعناية فائقة وعلى الرغم من أن بعض برامج البريد الالكتروني تتيح نوع من الصوت البريدي ، فإنها لا تزال تفتقد التأثير الخاص بالرنين الطبيعي لصوت الشخص المتحدث ، كما أن سهولة إرسال الرسائل عبر البريد الالكتروني تجعل هناك كمية كبيرة من المعلومات التي تحملها الرسائل بما يمثل عبء على متلقي هذه المعلومات .

وهناك العديد من الإرشادات بشأن كيفية إرسال البريد الإلكتروني بشكل كفء ، منها ضرورة مراجعة الرسائل قبل إرسالها والتأكد من عدم وجود الأخطاء الهجائية ، وإذا كان البرنامج يحتوي على مصحح للهجاء – Spell Cheker فلابد من تعلم كيفية إدارته كذلك يجب اتباع سياسة الشركة بشأن إرسال الرسائل عبر البريد الالكتروني كما يجب التأكد من كون الرسائل واضحة ليس بها أي غموض ، ويجب توضيح ما إذا كنت تحتاج إلى ردم أم لا كما يجب التوقف عن إرسال رسائل إلكترونية تستهدف التأكيد على وصول شئ ، أو المعرفة بشئ حتى لا تكون الرسائل عديمة الفائدة ، وعندما تكون غاضباً من طرف ما يمكنك كتابة رسالة إليه لكن لا ترسلها ، ولا تحتفظ بها كذلك يجب استخدام ملف لحفظ الرسائل الإلكترونية للرجوع إليها عند الحاجة ، وحاول أن ترد على الرسائل الشخصية من خلال الجهاز الخاص بك .

*** الإنترانت :**

هى شبكة اتصال داخلية تتواجد فى المنظمة ، وتستخدم نفس هيكل ومعايير الانترنت ، تسمح للعاملين فى منظمة معينة بالاتصال معا والمشاركة فى المعلومات بشكل الكترونى ، وبالطبع فهناك تكلفة إضافية تتعلق بتدريب الأفراد العاملين على استخدام الانترانت وإدارته .

*** الاكسترانت :**

تمثل الاكسترانت برنامج يسمح بالتوسع فى الانترانت بشكل يسمح للأطراف من خارج المنظمة بأداء أنشطة مثل توصيل الأوامر للمنظمة ومراجعتها والتأكد من أدائها .

الفصل الثالث عشر
إدارة رأس المال العامل



يتناول هذا الفصل المفاهيم المرتبطة بإدارة رأس المال العامل. ويشير مفهوم إجمالي رأس المال العامل إلى مجموع الأصول المتداولة في المشروع. وتتمثل هذه الأصول في الاستثمارات المتداولة التي يجب أن تحتفظ بها المنشأة لغرض تحقيق حجم المبيعات المستهدف. وتمثل النقدية والأوراق المالية القابلة للتداول والذمم والمخزون مجموعة الأصول ذات الطبيعة المتداولة والتي يمكن الاعتماد عليها لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل تجاه الدائنين ، وتتطلب إدارة رأس المال العامل التفهم الكامل للمبادئ التي يتم الاعتماد عليها لتحديد القيمة المثلى لكل أصل من الأصول المتداولة بالإضافة إلى التوصل إلى المزيج الأمثل من هذه الأصول. يلي ذلك تحديد أفضل مصادر الأموال المناسبة لتمويل هذا النوع من الأصول. وترجع أهمية الاستثمار في الأصول المتداولة إلى الأسباب التالية:

١- أن الأصول المتداولة تمثل عادة أكثر من نصف إجمالي أصول المشروع ، لذلك نجد أن التغيرات في سياسات إدارة رأس المال العامل يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على حجم التمويل المطلوب. فإذا كان متوسط فترة التحصيل في شركة ما ٣٠ يوماً وحجم المبيعات الآجلة ٢٠٠٠جنيه يومياً فإن إجمالي الاستثمار في الذمم سوف يبلغ مقداره ٦٠٠٠٠ جنيه سنوياً. فإذا ارتفعت فترة التحصيل إلى ٥٠ يوماً فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع حجم الاستثمار في الذمم إلى ١٠٠٠٠٠ جنيه . أما إذا انخفضت فترة التحصيل إلى ١٠ أيام فإن الاستثمار في حساب الذمم سوف يبلغ ٢٠٠٠٠جنيه. معنى ذلك أنه يمكن تخفيض حجم استثمارات هذه الشركة بمقدار ٨٠٠٠٠ جنيه ، وبالتالي تخفيض إجمالي الاحتياجات التمويلية المطلوبة بنفس المقدار عن طريق التحكم في السياسات المرتبطة بإدارة أحد عناصر الأصول المتداولة وهو الذمم.

٢- أن هناك علاقة مباشرة بين درجة النمو فى المبيعات والحاجة إلى أصول إضافية. فإذا كانت معايير الصناعة – على سبيل المثال – تحدد فترة التحصيل المثلى لتكون ٣٠ يوماً وكان حجم المبيعات الآجلة فى اليوم الواحد ٢٠٠٠ جنيه فإن زيادة المبيعات إلى ٣٠٠٠ جنيه فى اليوم الواحد معناها ارتفاع رصيد الذمم من ٦٠٠٠٠ جنيه إلى ٩٠٠٠٠ جنيه هذا إلى جانب الزيادة المطلوبة فى كل من المخزون والنقدية لمقابلة الزيادة فى حجم المبيعات .

٣- تزداد أهمية الاستثمار فى الأصول المتداولة فى حالة الشركات صغيرة الحجم والتى تستطيع أن تتحكم فى حجم الأصول الثابتة ولكنها لا تستطيع أن تتحكم فى حجم الأصول المتداولة بنفس الدرجة .

من العرض السابق تظهر إحدى الخصائص الرئيسية التى تتميز بها الأصول المتداولة وهى خاصية المرونة والتى تمكن من تعديل حجم هذه الأصول بسرعة لتتلائم مع الاحتياجات التشغيلية للمشروع .

وترجع الطبيعة المتغيرة للأصول المتداولة إلى دورة رأس المال العامل خلال فترة التشغيل حيث يتم استخدام النقدية لشراء المواد الخام ودفع الأجور وغيرها من المصروفات التشغيلية اللازمة لانتاج السلعة التى تتحول بدورها إلى مخزون سلعى تام الصنع والذى يتم بيعه فتتحول قيمة المبيعات إلى ذمم. وعند تحصيل قيمة الذمم تتوفر النقدية التى تمكن من بدء دورة التشغيل والإنتاج مرة أخرى .

ولابد أن نلاحظ إلى أنه فى حين يشير مفهوم إجمالى رأس المال العامل إلى مجموع الأصول المتداولة فإن مفهوم صافى رأس المال العامل يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة. لذلك يعتبر المقياس

الأخير مقياساً للسيولة (يشير مفهوم السيولة إلى قدرة المشروع على سداد التزاماته الجارية تجاه الغير فى مواعيدها).

ويهدف المدير المالى إلى اتخاذ السياسات الإدارية المناسبة لتعظيم الأرباح الناتجة عن إدارة رأس المال العامل هذا بالإضافة إلى توفير مصادر التمويل التى تتناسب فى طبيعتها مع هذا النوع من الاستثمار .

أهداف السياسات المرتبطة بإدارة رأس المال العامل :

عند إدارة رأس المال العامل فإن المدير المالى يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- توفير السيولة المناسبة :

إن المنشأة التى تتوقف عن سداد التزاماتها الجارية تواجه مشاكل عديدة لذلك فإن إدارة رأس المال العامل يجب أن تؤدى إلى توافر قدر معقول من السيولة يسمح بالوفاء بالتزامات المشروع تجاه الغير .

٢- تقليل درجة الخطر :

تنطوى إدارة رأس المال العامل على التوفيق بين طبيعى الأصول المتداولة وبين طبيعة الخصوم المتداولة التى تستخدم لتمويلها حتى يمكن الحفاظ على درجة الخطر التى يتعرض لها المشروع عند حدها الأدنى .

٣- الإسهام فى تعظيم قيمة المنشأة :

إن المنشأة تحتفظ برأس المال العامل – كما تحتفظ بالأصول الأخرى – بهدف تعظيم قيمة المنشأة. إن استثمار الأموال النقدية الفائضة والحفاظ على المخزون عند حده الأدنى وسرعة تحصيل الذمم وإلغاء مصادر التمويل قصيرة الأجل ذات التكلفة المرتفعة تساعد جميعاً على تعظيم قيمة المشروع.

العوامل التى تحدد حاجة المشروع إلى رأس المال العامل :

يتحدد حجم رأس المال الذى يحتاج إليه المشروع بالعوامل الأربعة التالية :

١- حجم المبيعات

يعتبر هذا العامل من أهم العوامل التى تحدد حجم ومكونات رأس المال العامل. حيث تحرص المنشأة على الحفاظ على نسبة شبه ثابتة ما بين الأصول المتداولة والمبيعات (تتراوح عادة ما بين ٢٠% إلى ٤٠%) أما إذا كان هناك نمو مستمر فى حجم المبيعات فسوف تظهر الحاجة إلى رأس مال عامل إضافى والعكس صحيح فى حالة توقع انكماش المبيعات.

٢- التغيرات الموسمية والدورات التجارية :

تواجه معظم المنشآت تغيرات موسمية فى الطلب على منتجاتها أو خدماتها مما يؤثر بالضرورة على مستوى رأس المال العامل بالإضافة إلى ذلك توجد أيضاً التغيرات الدورية المرتبطة بالظروف الاجتماعية.

فخلال فترات الكساد سوف ينخفض حجم المبيعات مما سوف يؤدى إلى انخفاض رصيد الذمم وتقليل حاجة المشروع إلى المخزون. وعندما ترتفع معدلات الفائدة فى أسواق المال ينخفض معدل التزام العملاء بسداد التزاماتهم تجاه المشروع مما يؤدى إلى تزايد رصيد الذمم.

٣- التغيرات فى مستوى التكنولوجى:

إن التطورات التكنولوجية -وبصفة خاصة تلك التى ترتبط بالعملية الإنتاجية فى حد ذاتها -يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على حجم رأس المال

العامل فإذا قامت المنشأة باستخدام آلات جديدة تستخدم نسبة أقل من المواد الخام فسوف يؤثر ذلك على حجم المخزون الذى تحتاج إليه .

٤- سياسات المنشأة :

إن هناك العديد من السياسات الإدارية التى يمكنها أن تؤثر على مستوى رأس المال العامل فإذا تغيرت سياسات الائتمان التى تتبعها إدارة الذمم من صافى ٣٠ يوم إلى صافى ٦٠ يوم فهذا معناه ارتفاع رصيد الذمم وتجميع مبالغ إضافية فى شكل عملاء. أما إذا تغيرت سياسات الإنتاج والتشغيل فسوف يؤثر ذلك على مستويات المخزون وهكذا.

إدارة رأس المال العامل :

إن إدارة رأس المال العامل بكفاءة وفعالية يؤدى إلى تحقيق أهداف السيولة حيث أن مكونات رأس المال العامل هى التى يمكن الاعتماد عليها للوفاء بالتزامات المشروع تجاه الغير. أما صافى رأس المال العامل فيمثل مستوى الحماية الذى يمكن الاستعانة به لمواجهة أى مشاكل تنتج عن نقص السيولة وتشمل عملية إدارة رأس المال العامل مجموعة من الوظائف التالية:

١- تقدير أحجام أرصدة النقدية والذمم والمخزون :

يقوم المدير المالى بتقدير قيمة الأرصدة المستثمرة فى هذه المجموعة من الأصول على أساس يومى أو أسبوعى وذلك لتحديد الحجم الأمثل لكل منها بالمقارنة بكل من البيانات التاريخية الخاصة بالمشروع نفسه وأيضاً بالمقارنة بمعايير الصناعة وذلك لدراسة وتحليل أى انحرافات قد تظهر فى هذا المجال.

ويتحدد حجم الاستثمارات فى عناصر الأصول المتداولة وفقاً لمجموعة من العوامل لعل أهمها :

أ- حجم المنشأة : فقد تحتاج الشركات صغيرة الحجم إلى الاحتفاظ بحجم أكبر من رأس المال العامل وذلك بالمقارنة بالشركات كبيرة الحجم ويرجع ذلك إلى أن الشركات الأولى تخشى مخاطر نقص السيولة بدرجة أكبر حيث لا تستطيع الوصول إلى مصادر التمويل بسرعة ويسر.

ب- طبيعة النشاط : فالمنشأة التي تحتاج إلى الاحتفاظ بحجم كبير من المخزون أو تتبع سياسة ائتمانية متساهلة تحتاج إلى حجم أكبر من رأس المال العامل عن المنشأة التي تعمل في مجال الخدمات أو تلك التي تكون جميع مبيعاتها نقدية .

ج- فرص الاقتراض المتاحة : إن المشروع الذي يستطيع الحصول على قروض كلما احتاج إلى ذلك وبشروط معقولة ليس في حاجة إلى الاحتفاظ برأس مال عامل كبير .

د- الخطر : كلما زاد حجم رأس المال العامل كلما تناقصت مخاطر ومشاكل السيولة وإن كان ذلك على حساب الربحية بالطبع .

٢- تحديد نسبة الأرصدة المستثمرة في الأصول المتداولة إلى إجمالي الاستثمار :-

يمثل الاستثمار في الأصول المتداولة نسبة كبيرة من إجمالي الاستثمار (حوالي ٣٠% إلى ٦٠% من إجمالي الأصول يأخذ الشكل المتداول) لذلك لابد من مراقبة العلاقة بين الأصول الثابتة والأصول المتداولة بصفة مستمرة.

٣- تقدير الوقت اللازم لإدارة الأصول المتداولة :

إن دراسة الوقت الذى يخصصه العاملون فى الإدارة المالية لإدارة الحسابات الجارية يمكن أن يساعد على تحديد درجة كفاءة رأس المال العامل.

مكونات رأس المال العامل :

ينقسم رأس المال العامل إلى نوعين رئيسيين :

١- رأس المال العامل الدائم : Permanent Working Capital

ويمثل هذا النوع الحد الأدنى من الأصول المتداولة التى يجب الاحتفاظ بها بشكل دائم من أجل استمرار النشاط التشغيلى المشروع ومن ثم فلا يمكن الاستغناء عن هذا النوع طالما المنشأة تباشر نشاطها الرئيسى .

٢- رأس المال العامل المتغير Variable Working Capital

ويمثل هذا النوع مقدار الأصول المتداولة الإضافية التى تظهر الحاجة إليها فى فترات معينة وذلك لمقابلة بعض الظروف (مثل المخزون الإضافى اللازم لمواجهة زيادة الطلب فى فترات الرواج أو الزيادة فى رصيد النقدية كنتيجة لفترات الطلب الموسمى).

ويعتمد التقسيم السابق على تحديد أفضل المصادر الملائمة لتمويل نوعى رأس المال العامل .

إن كل منشأة تعمل فى المجال الاقتصادى تحتاج إلى رأس مال لتمويل أصولها العاملة إلا أنه لا يتم الحصول على جميع هذه الأصول فى نفس الوقت وإنما يتم اقتنائها على مدار الزمن لذلك يمكن أن نسمى إجمالى التكاليف اللازمة للحصول على الأصول بالاحتياجات المالية التراكمية

(Cumulative Capital Requirement) والتى يظهر المنحنى الخاص بها فى الشكل (٩-١) .

ويلاحظ أن احتياجات المشروع تنمو بشكل غير منتظم كما أن هناك تغيرات موسمية تؤثر على حجم هذه الاحتياجات .

وتمثل الحاجة إلى الاقتراض قصير الأجل الفرق بين التمويل طويل الأجل (وتمثله الخطوط أ، ب، جـ د) وبين الاحتياجات المالية التراكمية. فإذا كان التمويل طويل الأجل يتبع الخط (د) فإن ذلك معناه أن هناك حاجة إلى تمويل قصير الأجل أما إذا كنا نتبع الخط (جـ) فالحاجة موسمية وأخيراً فعند الخطوط (أ) ، (ب) فلا توجد حاجة لقروض قصيرة الأجل حيث تتوافر نقدية فائضة بشكل دائم .

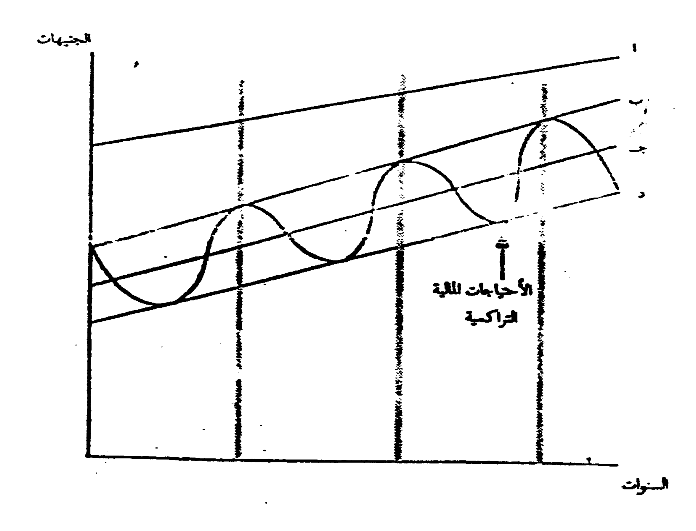
ولا توجد حتى الآن قاعدة تحدد أفضل أو أنسب مصادر الاقتراض وإنما هناك بعض القواعد التى يمكن الاسترشاد بها فى هذا الصدد لعل أهمها ما يعرف بقاعدة الملائمة والتى فى ضوءها يمكن التوصل للآتى :

* ضرورة التوفيق بين طبيعة الأصل وبين مصدر التمويل حيث يفضل تمويل الأصول طويلة الأجل بواسطة مصادر تمويل طويلة الأجل (كالأسهم أو السندات أو القروض طويلة الأجل) ويرجع ذلك إلى أنه لا يمكن تمويل الأصول الدائمة بواسطة قروض قصيرة الأجل حيث يلتزم المشروع بسداد قيمة القروض فى فترة أقصر من الفترة التى يتحول فيها الأصل الممول إلى نقدية. أما الأصول المتداولة فإنه يجب تمويلها من مصادر تمويل قصيرة الأجل حيث لا يحتفظ المشروع بأرصدة لا يحتاج إليها.

* بناء على ما سبق فإن رأس المال العامل الدائم يجب تمويله بواسطة مصادر التمويل طويلة الأجل لأن مكوناته تتماثل فى طبيعتها مع الأصول

الدائمة أما رأس المال العامل المتغير والذى يمثل الأصول المتداولة المؤقتة التى تحتاج إليها المنشأة فى فترات الطلب الموسمى مثلاً فيجب تمويلها من مصادر التمويل قصيرة الأجل .

* وبالمثل فإن تمويل صافى رأس المال العامل – الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة – يتم من مصادر تمويل طويلة الأجل وذلك لأن صافى رأس المال العامل يمثل الجزء الدائم من الأصول المتداولة.



شكل رقم (٩-١)
الاحتياجات المالية التراكمية وعلاقتها بنوع الاقتراض

إدارة الأصول المتداولة

أولاً – إدارة النقدية

يختلف حجم رصيد النقدية الذى تحتفظ به المنشآت من صناعة لأخرى ومن منشأة لأخرى داخل الصناعة الواحدة حيث يتوقف حجم هذا الرصيد على كل من خصائص المشروع ومدى رغبة إدارته وملاكه فى تجنب الخطر .

وترجع أهمية الرقابة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة إلى تأثير حجم الرصيد النقدى على المسئولية المزدوجة التى تواجه المدير المالى والتى تتعلق بكيفية التوفيق بين هدفى السيولة والربحية .

فمن ناحية نجد أن المشروع يلتزم بالحفاظ على درجة كافية من السيولة لمقابلة التزاماته فى مواعيدها بما يؤدى إلى تخفيض الأخطار التى يمكن أن تواجهها المنشأة ومن ناحية أخرى يجب توجيه النقدية المتاحة إلى أفضل الاستخدامات والاستثمارات بما يحقق أكبر قدر ممكن من الربحية للمشروع. يلاحظ إذن أن هدفى السيولة والربحية هما فى الواقع هدفين متعارضين ومتناقضين .

فكلما زاد المدير المالى من حمايته للمنشأة ضد مخاطر عدم سداد الالتزامات المالية فى مواعيدها (من خلال زيادة الرصيد النقدى) أدى ذلك إلى انخفاض إيرادات المشروع نتيجة لفقد العائد الذى كان يمكن تحقيقه على الأموال المستثمرة فى النقدية .

دوافع الاحتفاظ برصيد النقدية:

يحتفظ المشروع بالنقدية للأسباب التالية :

١- المعاملات : Transactions

يشير هذا الدافع إلى ضرورة الاحتفاظ برصيد من النقدية يكفى لإدارة نشاط المشروع وإتمام المعاملات الخاصة به من مدفوعات ومقبوضات مرتبطة بالعمليات التشغيلية .

٢- الاحتياط : Precaution

تختلف درجة دقة التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من منشأة لأخرى ومن صناعة لأخرى لذلك لابد من الاحتفاظ برصيد نقدى كاحتياطى لمواجهة التقلبات العشوائية غير المتوقعة . وكلما قلت درجة دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية كلما زادت الحاجة إلى الاحتفاظ برصيد نقدى إلا إذا كان فى استطاعة المشروع أن يحصل على ما يحتاج إليه من قروض بسرعة وبشروط ميسرة .

٣- المضاربات : Speculations

قد يتم الاحتفاظ ببعض الأرصدة النقدية لمساعدة المنشأة على انتهاز بعض الفرص المتاحة أمامها مثل شراء المواد بكميات كبيرة للاستفادة من وجود انخفاض مفاجئ فى الأسعار وهو ما يؤدى لزيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف الإجمالية للمنشأ .

٤- الأرصدة المعوضة : Compensations to Banks

يلتزم المشروع بالاحتفاظ بحجم معين من الرصيد النقدى فى حسابه الجارى لدى البنك وذلك مقابل الخدمات التى يقدمها البنك لعملائه مثل تقديم المعلومات المالية وتحصيل الشيكات. ويمثل هذا الرصيد مصدراً هاماً للإيراد من وجهة نظر البنك حيث يستطيع استثماره لتحقيق بعض الفوائد (وذلك بدلاً من قيام المشروع بدفع قيمة الخدمات التى حصل عليها نقداً).

مما سبق يظهر أن المنشأة تحتفظ بالنقدية لمواجهة الاحتياجات السابق الإشارة لها مجتمعة حيث لا يمكن أن نفصل الجزء المحدد من الرصيد النقدى والذى يتم الاحتفاظ به لمقابلة المضاربات مثلاً عن باقة الأرصدة النقدية .

إجراءات رفع كفاءة النقدية :

تحرص المنشآت على رفع كفاءة إدارة النقدية عن طريق اتباع مجموعة من الإجراءات التى تساعد على الاحتفاظ بالحجم المناسب من الأرصدة النقدية حيث أن النقدية تعتبر أصلاً لا يحقق أى إيرادات وبالتالى فإن تضخم الرصيد النقدى يؤدى إلى تخفيض معدل دوران الأصول مما يقلل من معدل العائد على الاستثمار.

ومن أهم العوامل التى تساعد على زيادة فعالية إدارة النقدية :

١- دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة .
٢- التنسيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة .
٣- الإسراع فى تحصيل المستحقات .
٤- الإبطاء فى سداد الالتزامات .
٥- استخدام الشيكات الطافية .

أولاً – دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة :

إن دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وإعداد الميزانية التقديرية النقدية يساعد على تحديد الفائض والعجز النقدى قبل حدوثه ‌القطى عند أدنى حد ممكن دون المساس بقدرة المشروع على سداد التزاماته المالية فى مواعيدها.

يمكن القول إذن أنه كلما زادت درجة التنبؤ بالتدفقات النقدية كلما أمكن تقليل حجم الاستثمار وبالتالى وجهت الأموال نحو الاستخدامات التى تحقق الربحية .

ثانياً – التنسيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة :

يقصد بهذا الإجراء أن يتم التوفيق بين توقيت تحصيل التدفقات الداخلة وبين توقيت سداد التدفقات النقدية الخارجة بما يسمح بالاحتفاظ بالرصيد النقدى عند حده الأدنى. ويمكن التوصل إلى ذلك عن طريق المواءمة بقدر الإمكان بين شروط التحصيل التى يحددها المشروع لعملائه وبين شروط السداد المفروضة على المشروع من قبل مورديه .

ثالثاً – الإسراع فى تحصيل المستحقات :

إن الإسراع فى تحصيل مستحقات المشروع لدى الغير يؤدى إلى زيادة التدفقات النقدية الداخلة. لذلك لابد من بذل الجهود لتحقيق هذا الهدف. إن قيام أحد العملاء بتحرير الشيك لا يعنى أن الأرصدة التى يتضمنها الشيك قد أصبحت متاحة للاستخدام فوراً فالشيك المرسل يستغرق بعض الوقت ليصل بالبريد ثم يحصل فى البنك وذلك أيضاً يستغرق مزيداً من الوقت وبصفة خاصة إذا كان العميل بعيداً جغرافياً عن المشروع. وتطول فترة الانتظار أيضاً فى حالة اختلاف بنك العميل عن بنك المشروع.

وهناك العديد من الوسائل التى يمكن اللجوء إليها للإسراع بالتحصيل مثل تعامل المنشأة مع مجموعة من البنوك المحلية فى كل منطقة جغرافية يتواجد بها عدد كبير من العملاء (ويعرف ذلك بأسلوب Concentration Banking) على أن يتم تحويل الأرصدة فيما بعد إلى البنك الذى تتعامل معه المنشأة يمكن أيضاً أن يقوم المشروع بفتح حساب فى بعض مكاتب

البريد المحلية على أن توكل إلى البنوك المحلية عملية مراقبة قيام العملاء بالسداد ثم تحويل المبالغ إلى الشركة (ويعرف ذلك بأسلوب **Lock-Box** System) .

وعلى الرغم من فعالية مثل هذه الوسائل فى الإسراع بتحصيل الشيكات المستحقة للمشروع إلا أنه يجب تحليل عناصر العائد والتكلفة المرتبطة بمثل هذا القرار .

رابعاً – الإبطاء فى سداد الالتزامات :

كما أن عملية الإسراع بتحصيل المستحقات تؤدى إلى زيادة الرصيد النقدى المتاح للمشروع فإن الإبطاء فى سداد الالتزامات يساعد على إتاحة الأرصدة النقدية لفترة أطول.

ولا يقصد بالإبطاء فى السداد أن يتأخر المشروع عن سداد التزاماته عند حلول موعدها حيث يمكن أن يواجه المشروع مصاعب متنوعة فى مثل هذه الحالة. وإنما المقصود هو اللجوء إلى بعض الأساليب المشروعة لتأخير السداد ، مثل الاستفادة من الائتمان الممنوح للمشروع من قبل مورديه وذلك بالسداد فى آخر يوم من أيام فترة الخصم (فى حالة الرغبة فى الانتفاع بالخصم النقدى) ، أو فى آخر يوم من أيام فترة الائتمان .

يمكن أيضاً تأخير المدفوعات النقدية عن طريق سداد الشيكات لدى بنوك محلية تقع بعيداً عن مقر الشركة الدائنة حيث تستغرق عملية تحصيل الشيك فترة زمنية أطول .

ومن الوسائل التى يمكن اللجوء إليها أيضاً القيام بالسداد باستخدام الكمبيالات بدلاً من الشيكات نظراً لأنه ليس من الضرورى أن تتوافر النقدية فى البنك عند تحرير الكمبيالة وإنما يجب وجود النقدية عند تقديمها للسداد فقط، مما يمكن من تقليل حجم الرصيد النقدى الذى يتم الاحتفاظ به .

خامساً – استخدام الشيكات الطافية :

يشير مفهوم الشيكات الطافية إلى الفرق بين رصيد البنك لدى المنشأة وبين رصيد المنشأة فى دفاتر البنك حيث يمكن للمنشأة- إذا كانت قادرة على التنبؤ بعمليات تحصل وسداد الشيكات المرتبطة بنشاطها بدرجة معقولة من الدقة – أن تستفيد من الفترة الزمنية التى تنقضى ما بين تحرير الشيك وما بين سحب قيمته من حساب المنشأة لدى البنك فعلاً .

فإذا افترضنا أن إحدى الشركات تحتفظ لدى البنك برصيد قدره ١٠٠٠ جنيه ثم قامت بتحرير شيك بمبلغ ٢٠٠جنيه إلى أحد مورديها ثم أرسلته بالبريد .

بناء على هذه العملية سوف تظهر دفاتر المنشأة أن رصيد البنك لديها قد أصبح مقداره ٨٠٠ جنيه .

إلا أن البنك لن يعلم بهذه المعاملة إلا عند قيام العميل بقبض قيمة الشيك فعلا لذلك فحتى هذه اللحظة سوف يظهر رصيد الشركة لدى البنك بما قيمته ١٠٠٠ جنيه .

معنى ذلك أن الشركة تستطيع الحصول على عائد إضافى عن ٢٠٠ جنيه خلال الفترة.

ثانياً – إدارة الاستثمارات المؤقتة

تشير الاستثمارات المؤقتة إلى تلك الاستثمارات قصيرة الأجل التى يمكن بيعها بسهولة وفى فترة زمنية محددة لذلك تسمى أيضاً بالأوراق المالية القابلة للتداول.

يمكن القول إذن أن هذا النوع من الاستثمارات يتميز بدرجة مرتفعة من السيولة تجعله أقرب فى طبيعته للنقدية عنه إلى الأصول الأخرى ، بل تعتبر

الاستثمارات المؤقتة فى حالات كثيرة بديلا للنقدية ويرجع ذلك إلى أن الاحتفاظ بالنقدية يؤدى إلى تحقيق هدف السيولة دون الربحية فى حين أن الاحتفاظ بالاستثمارات المؤقتة يحقق هدفى السيولة والربحية فى نفس الوقت.

فالمدير المالى يستطيع أن يتصرف فى الاستثمارات المؤقتة فى أى وقت ويحصل على نقدية هذا بالإضافة إلى أنه يحقق عائداً فى حالة الاحتفاظ بهذا النوع من الاستثمارات .

أسباب الاحتفاظ بالاستثمارات المؤقتة :

على الرغم من أن الاستثمار فى الأوراق المالية القابلة للتداول – مثل أذون الخزانة التى تصدرها الدولة والأيرودولار **Eurodollare** يحقق عائداً منخفضاً بالمقارنة بالفوائد التى يمكن أن يحققها المشروع عند الاستثمار فى الأصول طويلة الأجل إلا أنه يتم الاحتفاظ بهذا النوع من الاستثمارات للأسباب الرئيسية التالية :

١ – الاستثمارات قصيرة الأجل كبديل للنقدية :

تحتفظ بعض المنشآت بحجم معين من الاستثمارات كبديل للاحتفاظ بحجم كبير من الرصيد النقدى بحيث تستطيع التصرف فى جزء من هذه الاستثمارات عند ظهور الحاجة إلى نقدية أى عندما تزيد التدفقات النقدية الخارجة عن التدفقات النقدية الداخلة .

وهنا يمكن استخدام عائد بيع الاستثمارات المؤقتة للوفاء بمتطلبات النشاط التشغيلى للمشروع أو لتحقيق الأهداف الأخرى للاحتفاظ بالنقدية مثل الاحتياط **Precaution** أو المضاربة **Speculations** .

ولكن يلاحظ إنه فى معظم الحالات يتم الاحتفاظ بالاستثمارات قصيرة الأجل لأغراض الاحتياط حيث تساعد هذه الأصول ذات السيولة المرتفعة على مواجهة مخاطر انخفاض مستويات النقدية وعجز المشروع – فى بعض الحالات – عن توفير مصادر التمويل قصيرة الأجل كالائتمان المصرفى .

٢– الاستثمارات قصيرة الأجل كاستثمار مؤقت :

تحتفظ المشروعات بالاستثمارات قصيرة الأجل بشكل مؤقت للحصول على بعض العوائد دون التضحية بهدف السيولة وذلك فى الفترات الآتية :

أ– فترات النشاط الموسمى :

تحقق المنشآت ذات النشاط الموسمى فائض فى التدفق النقدى خلال بعض الفترات فى حين تعانى من العجز النقدى فى فترات أخرى لذلك تقوم هذه المنشآت بشراء الاستثمارات المؤقتة فى فترات الفائض على أن تقوم ببيعها فى فترات العجز .

ب– فترات التوسع الرأسمالى :

عندما يخطط أحد المشروعات لإعداد برنامج للتوسع الرأسمالى فقد يعمل على شراء مجموعة من الأوراق المالية قصيرة الأجل بهدف توفير جزء من التمويل المطلوب .

ج– الفترات التى تلى إصدار الأسهم أو السندات:

تقوم الشركات التى فى مرحلة النمو بإصدار أوراق مالية طويلة الأجل على فترات دورية. ويمكن استثمار عائد الإصدار فى استثمارات مؤقتة يمكن بيعها فيما بعد عند الحاجة إلى توفير أرصدة لأغراض الاستثمار الدائم فى الأصول التشغيلية .

العوامل التى تحدد أنواع الاستثمارات المؤقتة :

تختلف الخصائص المرتبطة بالأنواع المختلفة من الاستثمارات قصيرة الأجل المتاحة للمشروع. ونناقش فيما يلى المخاطر المختلفة التى يمكن أن تتميز بها الاستثمارات المؤقتة والتى تؤثر فى عملية المفاضلة بين هذه الاستثمارات .

١ - مخاطر عدم استرداد قيمة الاستثمارات Default Risk

يشير هذا النوع من المخاطر إلى احتمالات توقف مصدر الأوراق المالية قصيرة الأجل The issuer عن دفع قيمتها للمشروع أو عجزه عن سداد الفوائد المستحقة عليها. وتتوقف درجة الخطر المرتبطة بالاستثمارات المؤقتة على الجهة التى تقوم بإصدار وتمويل هذه الاستثمارات فأذون الخزانة التى تضمنها الدولة تعتبر خالية من هذا الخطر.

٢- مخاطر معدل العائد Interest Rate Risk

تشير هذه المخاطر إلى تغير سعر الفائدة مما يترتب عليه تغير القيمة السوقية للأوراق المالية قصيرة الأجل. فإذا ارتفع سعر الفائدة السائد فى السوق إلى ٩% فى حين أن المشروع كان قد قام بشراء ما قيمته ١٠٠٠٠٠٠ جنيه من أذون الخزانة بمعدل فائدة ٥% فسوف يترتب على ذلك انخفاض قيمة هذا الاستثمار من مليون جنيه إلى حوالى ٦٠٧٠٠٠ (أى خسارة مقدارها ٤٠%).

معنى ذلك أن ارتفاع أسعار الفائدة السوقية عن سعر الفائدة المرتبط بالأوراق المالية التى تحتفظ بها المنشأة يؤدى إلى انخفاض القيمة السوقية لهذه الأوراق مما يترتب عليه تحمل المشروع لمقدار معين من الخسائر .

وتجدر الإشارة فى هذا الصدد إلى أن الأوراق المالية قصيرة الأجل تتعرض بدرجة أقل من الأوراق المالية طويلة الأجل لهذا النوع من المخاطر.

٣- مخاطر السيولة أو التداول Liquidiry or Marketbility

يقاس هذا النوع من المخاطر بالفترة الزمنية اللازمة لبيع الاستثمار وتحويله إلى نقدية وبعدم تحمل المشروع لأى خسائر عند بيعها. أى أن انخفاض درجة خطورة التداول يعنى أن المشروع يستطيع أن يتخلص من الاستثمارات المؤقتة بسرعة وبنفس قيمتها السوقية أو وبقيمة مقاربة لقيمتها السوقية.

٤- العائد على الاستثمارات Returns on Securities

كلما ارتفعت درجة الخطورة المرتبطة بالاستثمارات المؤقتة كلما زاد معدل العائد المطلوب على هذه الاستثمارات. لذلك لابد من قيام المدير المالى بالتوفيق بين مستويات العائد والخطر المختلفة للوصول إلى أفضل مزيج بين معدلات العائد وبين درجات الخطر المرتبطة بكل نوع من أنواع الاستثمارات، نظراً لطبيعة دوافع الاحتفاظ بالاستثمارات قصيرة الأجل – والتى سبق مناقشتها – فإنه عادة ما يتم توجيه الأموال نحو الاستثمارات التى تنطوى على أقل قدر ممكن من المخاطر حتى ولو ترتب على ذلك التضحية ببعض العوائد.

ثالثاً – إدارة الذمم

يشير رصيد الذمم Accounts Receivable إلى مستحقات المشروع لدى الغير والناتجة عن بيع السلع والخدمات دون تحصيل قيمتها. وترجع أهمية إدارة الذمم إلى أنه من النادر أن توجد منشأة اقتصادية تعتمد كلية على

البيع النقدى حيث جرى العرف التجارى على منح العملاء ائتمانا يمكنهم بموجبه تأخير عملاء سداد قيمة المبيعات .

يمكن القول إذن بأن رصيد الذمم أو المدينون يمثل أحد الأصول المتداولة الرئيسية فى المشروع والتى يجب تمويلها بصفة مستمرة .

أهداف الاحتفاظ برصيد الذمم :

يحتفظ المشروع بالأصول المختلفة لتساهم فى تحقيق الهدف النهائى وهو تعظيم القيمة الحالية للمشروع وتساهم الذمم فى هذا من خلال تحقيق الأهداف التالية :

١- زيادة معدل نمو المبيعات :

إن المشروع الذى يتبع سياسة البيع بالأجل يستطيع أن يحقق حجم مبيعات أكبر من المشروع الذى يتمسك بتحصيل قيمة مبيعاته نقدا. فالشركات المشترية لا تكون دائما مستعدة للدفع الفورى وإنما تفضل فى معظم الحالات الانتظار حتى تقوم ببيع المواد المشتراه ثم تقوم بالسداد بعد ذلك وبالتالى فإن السماح بتأجيل السداد يؤدى إلى تنشيط المبيعات .

٢- زيادة الأرباح :

إذا كانت النتيجة المباشرة لمنح الائتمان هى زيادة المبيعات فإن ذلك سوف يؤدى إلى زيادة معدل الربح ولكن بشرط أن تكون الزيادة المتوقعة فى مجمل الربح أكبر من التكاليف الإضافية الناتجة عن منح الائتمان. فإذا لم يكن الحال كذلك فمن الأفضل أن يتبع المشروع سياسة البيع النقدى.

٣- مواجهة المنافسة :

عادة ما تكون شروط منح الائتمان للعملاء واحدة داخل إطار الصناعة الواحدة لذلك تحرص الشركات العاملة فى كل صناعة على الالتزام بهذه الشروط حتى لا تفقد عملائها.

تكاليف الاحتفاظ برصيد الذمم ينطوى على تحمل المشروع لعدة أنواع من التكاليف :

١- تكاليف تمويل الذمم :

إن الاحتفاظ برصيد الذمم يعنى تخصيص جزء من أرصدة المشروع المالية لتمويل هذا الأصل. معنى ذلك أن المنشأة سوف تتحمل بعض التكاليف مقابل الأموال المستثمرة فى الذمم وهذه التكاليف هى :

أ- تكلفة الاقتراض : يرى البعض أن زيادة رصيد الذمم تتطلب مزيداً من الاقتراض لذلك فمن المنطقى أن تعتبر تكلفة الاقتراض هى نفسها تكلفة تمويل رصيد الذمم .

ب- تكلفة الفرصة البديلة : تتمثل هذه التكلفة فى العائد المفقود نتيجة لتوظيف الأموال المتاحة للمشروع فى شكل ذمم بدلاً من استثمارها والحصول على عائد مقابل ذلك الاستثمار .

٢- المصروفات الإدارية :

تتطلب إدارة الذمم مجموعة من المصروفات التى ترتبط بمراقبة حسابات الذمم ومتابعتها وتقييم الحالة المالية لعملاء المحتملين. وغيرها من المصروفات الإدارية المرتبطة بمراقبة رصيد المدينين .

٣- تكاليف التحصيل :

تشمل هذه التكاليف المصروفات اللازمة لتحصيل مستحقات المشروع لدى الغير عند حلول مواعيد استحقاقها وعادة ما تكون هذه المصروفات عبارة عن نسبة من إجمالى الذمم .

٤- تكلفة الديون المعدومة:

يتوقع المشروع دائماً أن يقوم بعض عملائه بالتوقف عن سداد قيمة مشترواتهم كنتيجة لظروف الإفلاس أو الإعسار لذلك فإن قيمة الديون

المعدومة – أى حسابات الذمم التى لن يتم تحصيلها – تدخل ضمن عناصر التكاليف التى يتحملها المشروع كنتيجة سياسة منح الائتمان .

محددات الاستثمار فى الذمم :

يتحدد حجم الاستثمار الموظف فى رصيد الذمم فى أى وقت بتفاعل كل من حجم المبيعات الآجلة ومتوسط الفترة الزمنية ما بين البيع والتحصيل. وفى حين يتوقف حجم المبيعات الآجلة على كل من الظروف الاقتصادية السائدة و النشاط التسويقى للمشروع نفسه نجد أن العنصر الثانى يرتبط تماما بمجموعة من العوامل التى تقع تحت سيطرة وتحكم إدارة المشروع والتى تشكل فى مجملها ما يعرف بسياسة منح الائتمان .

وتتكون سياسة منح الائتمان من مجموعة السياسات الفرعية التالية :

١- معايير منح الإئتمان .
٢- شروط الائتمان وتشمل :
أ- فترة الائتمان .
ب- معدل الخصم .
٣- سياسة التحصيل .

ونناقش فيما يلى كل عنصر من العناصر السابقة :

١- معايير الائتمان :

تشير معايير منح الائتمان إلى الحد الأدنى من الجودة الذى يجب أن يتوافر فى الحسابات المدينة حيث تقاس الجودة بمدى قدرة ورغبة العميل فى سداد مستحقاته تجاه المشروع فى مواعيدها .

فإذا قررت إدارة المشروع أن يقتصر التعامل مع العملاء ذو الجودة المرتفعة يختفى حساب الديون المعدومة من دفاترها. ولكن من ناحية أخرى

سوف يؤدى ذلك إلى انخفاض حجم المبيعات وبالتالى قد يجد المشروع أن الأرباح التى لم تتحقق أكبر من خسائر الديون المعدومة التى أمكن تجنبها.

يمكن القول إذن بأن تحديد معايير الائتمان المناسبة يجب أن يؤدى إلى تساوى التكلفة الحدية الناتجة عن منح الائتمان مع الأرباح الحدية الناتجة عن المبيعات .

ونظراً لعلاقة الارتباط القوية بين كل من معايير منح الائتمان وبين تكاليف الائتمان لذلك تحرص المنشآت على تقييم الطلبات التى يتقدم بها العملاء للحصول على الائتمان .

وعلى الرغم من أن جمع المعلومات عن العملاء وتقيمها للحكم على درجة جودة كل منهم سوف يعتمد بالضرورة وإلى حد كبير على معايير غير موضوعية إلا أنه يمكن للمدير المالى أن يصل إلى درجة معقولة من الدقة والموضوعية عند الحكم على العملاء من خلال الاستعانة بمجموعة من المؤشرات تعرف بمؤشرات الائتمان الخمسة The Five C's of Credit والتى اقترحها بريجهام Brigham وهذه المؤشرات هى :

أ- شخصية العميل Character

يقصد بشخصية العميل مدى التزام العميل ورغبته فى الحفاظ على سمعة المنشأة الخاصة به فى الأوساط التجارية ويتم تجميع المعلومات عن هذا العنصر من واقع السجلات التى تشير إلى طبيعة العلاقة بين العميل وبين المشروع (وذلك فى حالة العملاء الذين سبق التعامل معهم) أما بالنسبة للعملاء الجدد فيمكن تجميع المعلومات المفيدة عن خصائصهم من خلال الاتصال بالمنشآت الأخرى التى تعاملت معهم .

ب- الطاقة الانتاجية Capacity

ويشير هذا العنصر إلى قدرة العميل على سداد التزاماته فى مواعيدها ويمكن قياس هذا العنصر فى ضوء الخبرات الناتجة عن التعامل معه ومن خلال تقييم الأساليب والطرق الإدارية التى يتبعها إلى جانب تقدير حجم الطاقة الانتاجية بهذا العميل ويمكن جمع المعلومات المتعلقة بهذا العنصر من العميل نفسه أو من المنشآت التى تتعامل معه مثل مورديه أو البنوك التى تقوم بإقراضه .

جـ- رأس المال Capital

يقصد برأس المال الحالة المالية للعميل. وممكن الحكم على المركز المالى للعميل من خلال دراسة وتحليل مجموعة من النسب المالية وبصفة خاصة النسب التى تقيس كل من الرفع المالى والسيولة إلى جانب تحليل القوائم المالية المختلفة .

د- الضمانات Collateral

يشير هذا العنصر إلى بعض الأصول التى يمتلكها العميل والتى يمكن أن يقدمها كضمان فى مقابل الائتمان التجارى الممنوح لـه بحيث يمكن للمنشأة البائعة أن تقوم ببيع هذه الأصول والحصول على مستحقاتها فى حالة فشل العميل فى سداد التزاماته .

هـ- الظروف الاقتصادية Conditions

يقصد بالظروف الاقتصادية مدى تأثير الاتجاهات السائدة فى بعض مجالات الاقتصاد على قدرة العميل على سداد التزاماته. فقد يؤدى رواج إحدى الصناعات إلى زيادة قدرة الشركات العاملة فى هذه الصناعة على سداد التزاماتها وبالتالى فإنه يمكن منح الائتمان لمثل هذه الشركات.

وتقوم المنشأة البائعة بجميع المعلومات اللازمة عن العملاء إما من خلال خبراتها السابقة فى التعامل معهم أو عن طريق الاستعانة ببعض المنشآت المتخصصة والتى توجد فى بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية – وتكون مهمتها الرئيسية هى جمع ونشر المعلومات المالية الخاصة بكافة الصناعات والشركات العاملة فى كل منها .

٢– شروط الائتمان :

تشير شروط الائتمان إلى شروط الدفع التى يلتزم بها العملاء تجاه المشروع. وتشمل شروط الائتمان كل من فترة الائتمان ومعدل وفترة الخصم. فإذا ما حددت المنشأة شروط الائتمان كالتالى: ٥/١٠ صافى ٣٠ يوم فإن ذلك يعنى أنه يمكن للعميل أن يحصل على خصم نقدى مقداره ٥% على قيمة المشتريات الخاصة به فى حالة قيامه بالسداد خلال العشرة أيام الأولى. أما إذا لم يتم السداد خلال هذه الفترة يجب سداد المستحقات بالكامل بعد ٣٠ يوماً من تاريخ الشراء. وتشمل شروط الائتمان كل من فترة الائتمان ومعدل الخصم .

أ– فترة الائتمان :

تشير فترة الائتمان إلى مهلة السداد المسموح بها للعملاء ويؤدى القرار الخاص بمد فترة الائتمان إلى قبول عملاء جدد أى زيادة حجم المبيعات .

ولكن من ناحية أخرى فإن هذا القرار سوف يؤدى إلى زيادة حجم الأرصدة المالية المستثمرة فى الذمم .

فإذا قامت إحدى الشركات مثلاً بتغيير شروطها من صافى ٣٠ يوم إلى صافى ٦٠ يوم فإن متوسط الذمم خلال العام قد يرتفع من ١٠٠٠٠٠ جنيه إلى ٣٠٠٠٠٠ جنيه وترجع هذه الزيادة المتوقعة فى رصيد الذمم إلى كل

من زيادة المبيعات وزيادة فترة الائتمان. فإذا كانت تكلفة الأموال المطلوبة لتمويل الاستثمار فى الذمم ٨% فإن التكلفة الحدية الناتجة عن إطالة فترة الائتمان .

= ٨ % (٢٠٠٠٠٠) = ١٦٠٠٠ جنيه .

فإذا كانت الأرباح المضافة (الزيادة فى المبيعات – تكاليف الانتاج والبيع والائتمان المرتبطة بالزيادة فى المبيعات) أكبر من ١٦٠٠٠ جنيه فإن قرار إطالة فترة الائتمان المسموح بها يعتبر قراراً فعالاً .

ب– معدل وفترة الخصم النقدى :

يقصد بمعدل الخصم النقدى ، الخصم المسموح به للعملاء فى حالة سرعة سداد مستحقاتهم تجاه المشروع خلال فترة معينة – وهى فترة الخصم – والتى تكون عادة أقل من فترة الائتمان .

وإذا قام المشروع بتغيير شروطه من " صافى ٣٠ يوم " (أى حالة عدم عرض خصم نقدى للسداد السريع) إلى "٢/١٠ صافة ٣٠" فسوف يؤدى ذلك إلى زيادة المبيعات وذلك للأسباب التالية :

١- قيام بعض العملاء الجدد بالشراء من المشروع بهدف الاستفادة من الخصم .

٢- تناقص متوسط فترة التحصيل نتيجة لقيام بعض العملاء القدامى بالإسراع فى السداد للاستفادة من الخصم الممنوح .

مما سبق يمكن القول بأن زيادة معدل الخصم النقدى يترتب عليه زيادة معدل الخصم النقدى يترتب عليه زيادة حصيلة المبيعات بالإضافة إلى تخفيض حجم الأموال المستثمرة فى الذمم مما يمكن من استثمارها فى مجالات بديلة .

وفى مقابل الوفورات السابقة سوف يتحمل المشروع تكلفة بمقدار الخصم الممنوح للعملاء .

لابد إذن من زيادة معدل الخصم حتى نصل إلى النقطة التى يتساوى عندها العائد الناتج من قرار زيادة معدل الخصم النقدى مع تكلفة هذا القرار.

٣- سياسة التحصيل :

تشمل سياسة التحصيل مجموعة الإجراءات المتبعة لتحصيل التزامات العملاء المستحقة والتى لم يتم الحصول عليها بعد مثل إرسال الخطابات أو إيفاد مبعوثين من طرف المشروع أو اللجوء للإجراءات القانونية. وأيا كان مجموع الاستحقاقات المتأخرة يجب الموازنة بين تكاليف التحصيل وبين العوائد المتوقعة .

تقييم سياسة الائتمان :

إن الهدف الأول من تقييم إدارة الذمم هو التأكد من أن الاستثمار الموظف فى رصيد العملاء غير مبالغ فيه .

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال مراقبة نسبة معدل دوران الذمم ودراسة تطورها خلال الزمن ومقارنتها بالنسبة الخاصة بالصناعة .

كما أن هناك نسبة بديلة ولعلها أكثر فعالية فى الحكم على كفاءة إدارة الذمم وهى النسبة الخاصة بمتوسط فترة التحصيل .

فإذا كانت إحدى الشركات قد حققت مبيعات مقدارها ٣ مليون جنيه خلال العام وكان رصيد الذمم فى نهاية العام ٢٠٠ ألف جنيه فإن متوسط المبيعات فى اليوم الواحد

$$= \frac{٣٠٠٠٠٠٠}{٣٦٠} = ٨٣٣٣ \text{ جنيه .}$$

أما متوسط فترة التحصيل= $\frac{٢٠٠٠٠٠}{٨٣٣٣}$ = ٢٤ يوم .

وبمقارنة متوسط فترة التحصيل بشروط منح الائتمان وهى ١٠/١ صافى ٣٠ يوم نجد أن العملاء يقومون فى المتوسط بدفع التزاماتهم فى مواعيدها بحيث أن فترة الأربعة وعشرين يوما أقل من فترة الائتمان وهى ثلاثون يوما . ولكن يجب أن نلاحظ أن قصر فترة التحصيل قد يكون سببه أن بعض العملاء يقومون بالسداد خلال ١٠ أيام للاستفادة من الخصم النقدى فى حين أن البعض الآخر يتأخر عن فترة الأربعة وعشرون يوماً .

وللتأكد مما سبق نقوم بحساب جدول أعمال الحسابات المدينة والذى يظهر فى الجدول رقم (٩ – ١) .

ويظهر هذا الجدول النسب المئوية للحسابات المختلفة وفقاً لمدة بقائها دون تحصيل ويلاحظ أن النسبة العظمى من الحسابات تقوم بالسداد خلال فترة الخصم النقدى (٦٢%) تليها فى ذلك نسبة كبيرة تقوم بالسداد فى فترة الائتمان (٢٠%) إلا أن هناك نسبة لا بأس بها من الحسابات تتأخر فى السداد لمدة تزيد عن الشهر (١٨%) .

جدول رقم (٩ – ١)

أعمار الحسابات المدينة لإحدى الشركات

عمر حسابات الذمم (بالأيام)	النسبة المئوية من إجمالى حسابات الذمم
صفر – ١٠	٦٢%
١٠ – ٣٠	٢٠
٣١ – ٤٥	٣
٤٦ – ٦٠	٤
أكثر	١١
الإجمالى	١٠٠%

يمكن القول إذن أنه على الرغم من أن متوسط فترة التحصيل أقل من فترة الائتمان الممنوح إلا أن هناك جزء من رأس مال هذه الشركة موظف فى أرصدة بطيئة يمكن بالفعل أن تتحول إلى ديون معدومة .

لابد إذن من دراسة وتحليل متوسط فترة التحصيل جنباً إلى جنب مع جدول أعمار حسابات العملاء ومقارنتها بكل من الاتجاهات السابقة للمشروع المدين محل الدراسة ومتوسطات الصناعة وشروط الائتمان الممنوحة للعملاء ، وذلك للحكم على كفاءة إدارة الذمم .

فإذا ما تبين أن متوسط فترة التحصيل أطول من فترة الائتمان أو أن هناك نسبة كبيرة من أرصدة الذمم التى لم تقم بالسداد رغم حلول مواعيد الاستحقاق لابد من مراجعة معايير الائتمان (قد تكون منخفضة) وسياسة التحصيل بل وشروط الائتمان نفسها .

ويجب ان نلاحظ أن المنشأة قد تلجأ إلى البيع لعملاء غير قادرين فى الحقيقة على السداد لمجرد الرغبة فى تضخيم الأرباح الدفترية (لن تتحقق أرباح فعلية إلا عند قبض وتحصيل المبيعات الآجلة) وبالتالى فإن القوائم المالية سوف تعكس فى هذه الحالة أوضاعا مالية غير حقيقية مما يشير إلى أهمية تقييم كفاءة وفعالية إدارة الاستثمار فى رصيد الذمم .

رابعاً – إدارة المخزون

يمثل المخزون السلعى الجزء الأعظم من مجموع الأصول المتداولة كما أنه أقل هذه الأصول سيولة وبالتالى فإن الأخطاء المتعلقة بإدارته لا يمكن معالجتها بسرعة. فأن التغيرات فى مستويات المخزون السلعى لها آثارها الاقتصادية الهامة .

وترجع أهمية المخزون السلعى إلى الدور الذى يساهم به فى إتمام الأنشطة الرئيسية للمشروع.

وهناك ثلاثة أنواع من المخزون :

١- مخزون المواد الخام :

وهو المخزون من المواد التى لم يتم تشغيلها بعد فى المنشأة الصناعية وقد يشير هذا النوع من المخزون إلى الحديد الذى سوف يتم تصنيعه وتحويله إلى صلب كما قد يشير إلى المكونات الالكترونية التى سوف يتم تجميعها لانتاج أجهزة الراديو والتليفزيون .

٢- مخزون المواد تحت التشغيل :

ويشمل هذا النوع من المخزون المواد التى خضعت للتشغيل ومرت من خلال بعض العمليات التصنيعية ولكنها لم تأخذ بعد الشكل النهائى. معنى ذلك أنها مرت ببعض مراحل الانتاج ولكن لا يمكن بيعها فى حالتها الراهنة حيث تحتاج إلى المزيد من التشغيل والتشكيل حتى تصبح صالحة للبيع .

٣- مخزون المواد تامة الصنع :

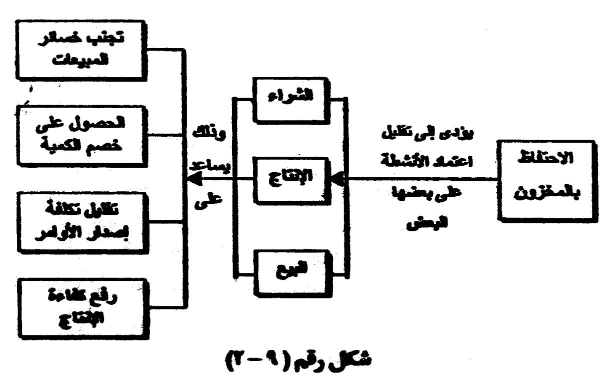
ويشير هذا المخزون إلى المواد التامة الجاهزة للبيع. أى أن هذه المواد تمثل المخرج النهائى لعملية الانتاج (وذلك فى المنشأة الصناعية) .

وتشير الاحصاءات المختلفة إلى ضخامة المبالغ المستثمرة فى كل نوع من أنواع المخزون ، فقط أظهرت إحدى الدراسات أن ٢٠% من إجمالى استثمارات المنشأة الصناعية توظف فى المخزون وأن ٣٠% من استثمارات المنشأة التجارية توظف فى هذا الأصل مما يشير إلى أهميته .

أسباب الاحتفاظ بالمخزون :

كما يظهر من الشكل رقم (٩ – ٢) فإن احتفاظ المنشأة بالمخزون يؤدى إلى تقليل اعتماد أنشطة الشراء والانتاج والبيع على بعضها البعض .

ففى حالة عدم وجود مخزون فإن عملية الشراء لن تبدأ إلا بمجرد بدء عمليات الانتاج . كما أن نشاط البيع لن يتم إلا بعد الانتهاء تماماً من العمليات الانتاجية وهكذا ..



شكل رقم (٩ – ٢)

مزايا الاحتفاظ بالمخزون

مما سبق يتبين أن استخدام المخزون يمكن أن يساعد على توفير هامش أمان يمكن من إتمام وظائف المشروع المختلفة بكفاءة وفعالية. فوجود حجم مناسب من مخزون المنتجات تامة الصنع يمكن إدارة المبيعات من الوفاء بطلبات العملاء بصرف النظر عن حجم نشاط إدارة الإنتاج.

من ناحية أخرى نجد أن وجود مخزون كافى من المنتجات تحت التشغيل يقلل من إعتماد العمليات والمراحل الإنتاجية المختلفة على بعضها البعض حيث يؤدى توافر هذا المخزون إلى استمرار عملية الإنتاج على الرغم من توقف أحد المراحل لسبب أو لآخر .

وأخيراً فإن وجود مخزون المواد الخام يضمن استمرارية النشاط الانتاجى بصرف النظر عن المشاكل التى قد تعوق عمليات الشراء والاستلام .

يمكن القول إذن بأن تقليل اعتماد أنشطة الشراء والإنتاج والبيع على بعضها البعض – من خلال الاحتفاظ بالمخزون بأنواعه الثلاثة – يساعد على تحقيق المشروع لمجموعة من المزايا التى نوجزها فى الآتى :

١- تجنب الخسائر المترتبة على عدم الوفاء بالمبيعات المطلوبة :

فى حالة عدم توافر بضائع تامة الصنع بالكميات الكافية لمواجهة طلبات العملاء سوف يتجه هؤلاء العملاء إلى المشروعات المنافسة. فيمكن القول إذن أن الإدارة الفعالة للمخزون تؤدى إلى ارتفاع مستوى كفاءة ومهارة المنشأة فيما يتعلق بتقديم الخدمة السريعة وتسليم البضائع للعملاء فى الوقت المناسب .

٢- الحصول على خصم الكمية :

يمكن الحصول على معدلات خصم مرتفعة فى حالة القيام بمضاعفة الكميات المشتراه من الموردين وبالتالى فى ظل الاستقرار النسبى لجداول الإنتاج يمكن شراء كميات كبيرة من المواد الخام وتخزينها لحين ظهور حاجة الأقسام الانتاجية إليها. ومن خلال اتباع مثل هذه السياسة يستطيع المشروع أن يحقق زيادة فى الأرباح كنتيجة للشراء بتكلفة أقل – وذلك

طالما أن تكاليف خدمة المخزون أقل من معدل الخصم الذي تم الحصول عليه .

٣- تخفيض التكاليف المرتبطة بإصدار أوامر الشراء :

يرتبط بعملية إصدار أوامر الشراء العديد من التكاليف مثل تكاليف كتابة الأمر ومراجعته وإرساله للمورد وغيرها . وعند استلام البضاعة لابد من التأكد من مطابقتها للمواصفات والتأكد من سلامتها ومستوى جودتها. ويمكن تخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بكل أمر من أوامر الشراء في حالة تركيز المشتريات في عدد محدود من الأوامر التي يشمل كل منها حجم كبير من البضاعة .

٤- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية :

يساعد توفر المخزون على استمرارية العملية الإنتاجية. فالأمر يكون مكلفا للغاية إذا ما تبين - خلال سير عمليات التشغيل - أن هناك نقصاً في المواد الخام اللازمة. وبالإضافة إلى ذلك نجد أن عملية إعداد وتهيئة الآلات والمعدات تنطوي في حد ذاتها على حجم معين من التكلفة فإذا أمكن تشغيل هذه الآلات والمعدات عند طاقتها القصوى - من خلال توفير المواد التي سوف يتم تصنيعها بالكميات وفي الأوقات المناسبة - ترتب على ذلك تخفيضا ملحوظا في التكاليف الإنتاجية.

المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمخزون :

عندما تحتفظ المنشأة بمخزون من المواد يؤدي ذلك إلى تحقيق مجموعة من المزايا والتي سبق مناقشتها في الجزء السابق ، غير أن هناك مجموعة من التكاليف المرتبطة بالمخزون .

لذلك نجد أن إدارة المخزون بكفاءة وفعالية ينطوى بالضرورة على الموازنة بين مزايا الاحتفاظ بالمخزون وتكاليفه بحيث لا يكون حجم المخزون كبيراً بشكل مبالغ فيه ولا يكون صغيراً بما يؤدى إلى مواجهة المشاكل .

مما سبق يظهر أن على إدارة المخزون القيام بدراسة العلاقة بين العائد والتكلفة والخطر دراسة دقيقة يمكن أن يتحدد فى ضوءها الحجم الأمثل للمخزون .

وترجع صعوبة التقويم إلى طبيعة التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بالمخزون فنجد أن بعض هذه التكاليف - مثل تكلفة شراء البضاعة – يمكن تحديدها مسبقاً بدرجة معقولة من الدقة . فى حين أن البعض الآخر – مثل تكلفة البضاعة التالفة – لا تتحدد قيمته بدقة إلا بعد حدوثه .

وتناقش فيما يلى عناصر التكلفة المرتبطة بالمخزون :

١- تكاليف شراء المواد :

يتضمن هذا العنصر تكلفة شراء وشحن واستلام المواد المشتراه. وترتبط هذه التكلفة بكل من ثمن الشراء الذى تم الاتفاق عليه مع المورد كما ترتبط بمعدل الخصم الذى أمكن الحصول عليه فى حالة الشراء بكميات كبيرة .

٢- تكاليف إصدار أوامر الشراء :

تشير هذه التكلفة إلى التكاليف المرتبطة بطلب الشراء حيث يتضمن أمر الشراء مجموعة من النفقات المرتبطة بطلب المواد ثم استلامها وكلما تناقص عدد أوامر الشراء تناقص حجم هذه التكاليف .

٣- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون :

إن الاحتفاظ بالمواد المشتراه والحفاظ عليها يتضمن مجموعة من التكاليف نشير فيما يلى إلى البعض منها .

أ- تكلفة التخزين :

حيث تتمثل فى توفير أماكن مناسبة للتخزين وفقا لطبيعة المواد المشتراه. كما أن استلام المواد المشتراه والحفاظ عليها وتسجيلها ومتابعة أوامر صرفها ونقلها من مكان لآخر يتطلب وجود العمالة المدربة والمناسبة لأداء هذه المهام وهو ما يؤدى لزيادة تكلفة التخزين. كذلك تشير تكلفة التخزين إلى التكاليف المتعلقة بهذه الأنشطة مثل تكلفة إنشاء وصيانة المخزون وأجور العمالة فى المخازن والمصروفات الإدارية .

ب- التأمين :

على الرغم من أن المشروعات تحرص على حماية المخزون الخاص بها إلا أنها تلجأ عادة إلى شركات التأمين من باب الحيطة والحذر لمواجهة الظروف الطارئة كالحرائق والحوادث وكلما زادت قيمة المخزون كلما ارتفعت أقساط التأمين التى تتحملها المنشأة .

جـ- التقادم والتلف :

عندما يحتفظ المشروع بالسلع التامة الصنع فى مخازنه فهو يواجه بعض المخاطر الناتجة عن عدم تصريف هذه المنتجات عند حلول فترات البيع المتوقعة. ويرجع ذلك إما إلى تقادم البضاعة أو تلفها .

ويشير التقادم إلى تغير أذواق المستهلكين تجاه منتجات المشروع إما لتغير الموضة (فى مجال الملابس مثلا) أو الشكل أو أساليب تشغيل المنتج

نفسه وذلك على الرغم من صلاحية المنتج للاستعمال. ويضطر المشروع في هذه الحالة إلى بيع السلع بأسعار منخفضة مما يمثل تأثيراً سلبياً على الأرباح .

د- السرقة والإهمال :

قد تتعرض المواد التى يحتفظ بها المشروع للسرقة وبصفة خاصة بالنسبة للبضائع الثمينة وفى حالة عدم تغطية أقساط التأمين لهذه الحوادث فإن المشروع يتحمل تكلفة البضائع التى تم سرقتها أو التى تعرضت للعطب مثلا نتيجة للإهمال .

٤- تكلفة الأموال المجمدة فى المخزون :

تتمثل هذه التكلفة فى تكلفة الفرصة البديلة للأموال المستثمرة فى المخزون والتى كان يمكن استثمارها فى مجالات بديلة تحقق عائداً للمشروع. وهنا لابد من تقدير الحجم الأمثل للمخزون لأن استثمار جزء كبير من أموال المشروع فى أصل لا يحقق عائداً كالمخزون يؤدى إلى انخفاض معدل العائد على الاستثمار بالنسبة للمشروع .

مما سبق يظهر أن هناك مجموعة من التكاليف التى ترتبط بالمخزون وبالتالى فإن الإدارة الفعالة للمخزون لابد أن تنطوى على تخفيض هذه التكاليف إلى حدها الأدنى . ولكن نظراً لأن المخزون الذى يحتفظ به المشروع ينطوى فى الواقع العملى على عدد كبير من البنود والعناصر فإنه من الأفضل أن يتم تركيز الاهتمام على تقليل النفقات المرتبطة بالبنود الهامة فقط من إجمالى بنود المخزون .

والمقصود بهذا هو العناصر الرئيسية التى يمكن أن يؤدى تخفيض التكاليف المرتبطة بها إلى تخفيض إجمالى التكاليف المرتبطة بالتخزين ومن أمثلة هذه العناصر :

١- العناصر مرتفعة التكلفة :

وهى العناصر مرتفعة الثمن والتى يترتب على تلف وحدة واحدة منها خسائر جسيمة مثل المكونات الإلكترونية مثلاً هذه العناصر يجب الاهتمام بحمايتها وصيانتها بصفة خاصة .

٢- العناصر ذات هامش الربح المرتفع :

وهى العناصر التى يترتب على إهمالها تحمل المشروع لخسائر كبيرة حيث أن مبيعات هذا النوع من البضائع يحقق هامش ربح مرتفع للمشروع.

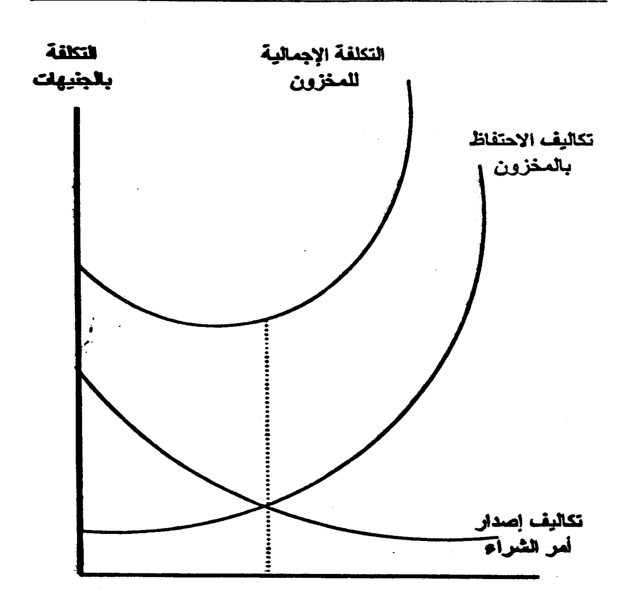
٣- البنود ذات الحجم الكبير :

وهى البضائع التى تمثل نسبة كبيرة من إجمالى مبيعات المشروع وبالتالى فإن أى تغير فى التكاليف المرتبطة بها يؤثر على قيمة المبيعات تأثيراً كبيراً .

٤- البنود الحرجة :

وهى العناصر الحيوية التى تحتاج إليها معظم منتجات المشروع وبالتالى فإن عدم توافرها قد يترتب عليه توقف أو على الأقل تعطل عمليات الإنتاج والتشغيل مما يعنى تحمل المشروع لخسائر كبيرة .

ويشير الشكل رقم (٩ – ٣) إلى التكاليف المرتبطة بالمخزون وهى نوعين: تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف إصدار أوامر الشراء ، وكلما زاد حجم الطلبية الواحدة زاد متوسط حجم المخزون وبالتالى ارتفعت تكلفة الاحتفاظ به .



شكل (٩-٣)

التكلفة الإجمالية للاحتفاظ بالمخزون

المراجـع

تم الاعتماد على المراجع الآتية فى كتابة وتقديم هذا الكتاب .

أولاً – المراجع العربية :

(١) ايجر ، بيل وكاتى ماكول (٢٠٠٠) مرشد الأذكياء الكامل إلى التسويق على الانترنت ، ترجمة د. خالد العامرى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع . القاهرة .

(٢) الشرقاوى ، على (١٩٨٢) ، إدارة الأعمال – الوظائف والممارسات ، دار النهضة العربية : بيروت .

(٣) الكردى ، منال محمد وجلال إبراهيم العبد (٢٠٠٣) مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية. المفاهيم الأساسية والتطبيقات ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية .

(٤) بيل ايجر (٢٠٠٠) مرشد الأذكياء الكامل إلى التسويق على الانترنت، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع .

(٥) جونيز ، جيمس لوهكس (١٩٨٧) نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد) ترجمة الدكتور على حسين الفلاحى ومراجعة الدكتور/ يحيى محمد الحسن وآخرون. معهد الإدارة العامة. القاهرة .

(٦) حماد ، عبد العال طارق (٢٠٠٢ – ٢٠٠٣) التجارة الإلكترونية المفاهيم – التجارب – التحديات. الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية ، القاهرة ، الدار الجامعية .

(٧) عبد العزيز، سمير محمد (١٩٩٦) التجارة العالمية وجات ٩٤، الاسكندرية، مركز الاسكندرية للكتاب .

(٨) عرفة ، أحمد وسمية شلبى (٢٠٠٠) الإدارة وتحديات العولمة مدخل الفراغ الإدارى ، بدون ناشر وسنة نشر .

(٩) ماضى ، محمد توفيق ، (١٩٨٦) تخطيط ومراقبة الإنتاج ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية .

(١٠) سلسلة قضايا التخطيط والتنمية ، نحو استراتيجية للاستفادة من التجارة الالكترونية فى مصر (٢٠٠٢) معهد التخطيط القومى ، جمهورية مصر العربية .

ثانياً – المراجع الأجنبية :

(1) Bearden, Williamo, Ingaram, Thomas N. And Raymound W. Laforge (2001) Marketing, Principles & Perspectives, Mc Grow – hill I Rwi.

(2) Bob Davis, "Global paradox: growth of Trade Bindo Nations, But it Also can spur separatism", wall sheet journal, 20 June 1994, A1, A6.

(3) Brett Duval fromson "The big owner foor", fortime, 30 July 1990, 67.

(4) Certo, Somuel c (2000). Modern Mangement, Divesity, Quality, Etnics in the Global Environment, New Jersy, Prentie, Hall International.

(5) Dersky, Helen, (2002). Glabal Management and Interpersonal, New jersy, person Education inc.

(6) Forge Rice," Next steps for the Environment, fortime, 19 October 1992, 98-99.

(9) Hiroto Oyama, "No Competition?" Look Japan, of ammong 1993, 4-8.

(7) Janal, Doniel S. (1998) Online Marketing HandBook, New York, John wlley Sons, inc.

(8) Karen pennar and christopher fourrell, "Notes from the underground Economy". Business- week, 15 February 1993, 78 -101.

(10) Keith Bradsher, "As u.s. urges free Marlets, Its trade Baorier, ane many", New York Times, 7 february 1992, sec. A,a,11.

(11) Michael E. porter, "The competitre advantage of Nations", Harvard Business Review, March-April 1990, 73-93 .

(12) Mark Robichaux, "Business first, family second," wall s[eed Kpirmja; . 12 May 1989, B1.

(13) Michael E. Raynor, "world wide winners, "Total quality management, July – August 1993, 43-48.

(14) Rachman, Davidj, Mescon, Michael H. Bove'e courtand. And John v. Thill (2001) Business Today, New York, Mc Grow hill inc.

(15) Robbins, Stephen P. (2000) Management Today, Prentice hall, new jersey.

(16) Robert L. Heibroner and Lesterc. Thurow, Economics Explained, updated ed. (New York: Simon & schisher, 1987),27.

(17) Rod Riggr, " Getting Business off the Ground is not a small Job ", San Diego umion , 31 May 1994, C1.

(18) Ranaleen R. Roha, "Rasing Money for Journall Business", changing Jiness, May 1990, 47.

(19) Robert B. Nelson, Empowening Employee Through Delegation (Aum Ridge, III, : I R wih, 1994.

(20) Robert H. Hayes and Gamy P. P. samo, "Beyond world- class; the New manufacting strategy", Harward Business Review, Jammony-Febrawry 1994, 77-86.

(21) Sharron Nelton "Golden Emplooyees – In their Golden years", Nation, Business, August 1993, 34-35.

(22) "The Fitnest Market follows consmers into Middle Age, "Market; compe, November, 1991, 8 – 9.

(23) "Word force 2000 is welcome Today at Digital", Business Ethico, July – August 1990, 15-16.

(24) "New - Employee Orientation", small Business Reports, April 1984, 37-40.

(25) "Why we should Invest in Human capital", Business week, 17 Decembre, 1990, 89.

(26) Julie A. Cohen, "Managign fomous's work force Today", Management Revew, January 1991, 21.

(27) Lawie Hayt, "unsif computurs to Divine also might buy a Grass Grill," wall street Journal, 16 August 1994, B1, B4.

(28) Advertisement for the french Redevelopment Agens electronic business, 17 September 1990,1.

(29) "How to Break loyalty to the competition" (Interview with Andrew Persons and James schrten) Boomdvon Report, 1 April 1987, 3.

(30) Green wald, "workers; Risks& Rewards", 42-43 p Hamman, "vaniable - pay programs", 48-51, 72, 96.

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة